

**Formulación del Direccionamiento Estratégico de la Embotelladora de Agua
Manantialfresh S.A.S.**

Consultores

Alejandro Guerra Castro

Erica Janet Agudelo Ceballos

Asesora Trabajo de Grado

Mg. Margarita María Gómez B.

Maestría en Mercadeo

Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo

Institución Universitaria ESUMER

Medellín, 2014

Dedicatoria

*Agradezco a Dios primeramente que fue el único responsable de alcanzar esta meta personal en mi carrera profesional.
A mis padres y hermanos, quienes estuvieron siempre presentes con su motivación y apoyo permanentes.
A mi esposa, quien siempre estuvo presente con su respaldo en la decisión de iniciar este estudio durante y hasta los últimos momentos, dando siempre una voz de aliento para terminar con todo el profesionalismo debido.
A todos, sin excepción, gracias.*

Alejandro

*Al Altísimo, por su infinita bondad y amor, por haberme permitido llegar hasta este punto.
A mis padres Nelly y Bernardo, quienes con su ejemplo de vida y apoyo incondicional, me han enseñado el valor de la superación y el esfuerzo, porque han creído en mí y este es el resultado de su lucha.
A mis hermanos Ilda, Liliana, Sergio y Alexander, por su apoyo y acompañamiento permanente.
A mi sobrino Samuel, porque su existencia ilumina y alienta mis días.*

A mis familiares, maestros y amigos, y a todos quienes en forma directa e indirecta apoyaron mi crecimiento personal y profesional, gracias.

Erica Janet

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	8
PARTE I.....	12
1. Introducción.....	13
2. Empresa	15
3. Situación Problemática.....	16
3.1. Definición del Problema.....	16
3.2. Mandato de la Consultoría.....	16
4. Objetivos.	17
4.1 Objetivo General.....	17
4.2 Objetivos Específicos.	17
5. Marco de Referencia.....	18
6. Alcance	24
PARTE II.	25
7. Marco Metodológico	26
7.1. Modelos y Herramientas para el Análisis Situacional.....	27
7.1.1. Modelos y Herramientas para el Análisis del Macroentorno.....	27
7.1.2. Modelos y Herramientas para el Análisis del Sector.	28
7.1.3. Modelos y Herramientas para el Análisis de la Empresa.	31
7.2. Modelos para el Análisis e Interpretación de Resultados.....	32
7.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-:	32
7.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos –MEFI-:	33
7.3. Modelo para la Planeación Estratégica.....	35
7.3.1. Matriz DOFA.....	35
7.4. Modelos para el Direccionamiento Estratégico.....	37
7.4.1. Mapa Estratégico.	37
7.4.2. Plan Estratégico.	37
7.5. Resumen del Marco Metodológico.....	37
8. Análisis Situacional.....	40
8.1. Análisis del Macroentorno.....	40
8.1.1. Factor Político:.....	42
8.1.2. Factor Económico:	44
8.1.3. Factor Socio-Cultural.....	48
8.1.4. Factor Tecnológico.	54
8.1.5. Factor Ecológico.	57
8.1.6. Factor Legal.	63
8.1.7. Conclusión del Análisis del Macroentorno.....	66

8.2.	Análisis del Sector.....	68
8.2.1.	Rivalidad entre Competidores Existentes.....	69
8.2.1.1.	Matriz de Perfil Competitivo -MPC-:.....	76
8.2.2.	Nuevos Competidores.....	80
8.2.3.	Productos Sustitutos.....	81
8.2.4.	Proveedores.....	84
8.2.5.	Clientes.....	89
8.2.6.	Conclusión del Análisis del Sector.....	92
8.3.	Análisis de la Empresa.....	97
8.3.1.	Propósitos.....	97
8.3.2.	Estructura.....	99
8.3.3.	Relaciones.....	109
8.3.4.	Recompensas.....	110
8.3.5.	Liderazgo.....	112
8.3.6.	Mecanismos Útiles.....	113
8.3.7.	Conclusión del Análisis Interno.....	123
9.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	131
9.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-.....	131
9.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos –MEFI-.....	133
9.3.	Identificación del Problema.....	134
PARTE III.....	137	
10. Planeación Estratégica.....	138	
10.1.	Matriz DOFA.....	138
10.2.	Evaluación y Selección de Estrategias.....	140
11. Formulación del Direccionamiento Estratégico.....	141	
11.1.	Mapa Estratégico.....	141
11.2.	Plan Estratégico.....	143
11.3.	Presupuesto de la Ruta de Soluciones.....	150
11.4.	Costo de la Consultoría.....	153
12. Conclusiones y Recomendaciones.....	154	
13. Fuentes Bibliográficas.....	157	
PARTE IV.....	163	
Anexo 1.....	164	
Anexo 2.....	167	
Anexo 3.....	169	
Anexo 4.....	171	
Anexo 5.....	173	
Anexo 6.....	175	

Anexo 7	177
Anexo 8	179
Anexo 9	181
Anexo 10	183
Anexo 11	184

Listado de Tablas

- Tabla 1.** Modelo de Matriz Evaluación de Factores Externos -MEFE-.
- Tabla 2.** Modelo de Matriz Evaluación de Factores Internos –MEFI-.
- Tabla 3.** Resumen Marco Metodológico.
- Tabla 4.** Rangos y Categorías del Índice de uso de agua (IUA).
- Tabla 5.** Consolidación de resultados Modelo PESTEL.
- Tabla 6.** Marcas participantes en el sector de Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Aguas.
- Tabla 7.** Caracterización del sector de bebidas naturales–subsector/categoría aguas.
- Tabla 8.** Matriz de Perfil Competitivo de las empresas del Subsector de Bebidas Naturales –Categoría Aguas-.
- Tabla 9.** Competidores Foco para Manantialfresh de acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo de las empresas del Sector de Bebidas Naturales –Categoría Aguas-.
- Tabla 9.** Marcas más reconocidas del Subsector de Bebidas no Alcohólicas.
- Tabla 10.** Conclusión del Análisis del Sector.
- Tabla 11.** Contrato de Distribución Exclusiva.
- Tabla 12.** Resultados del Canal de Distribución Exclusiva.
- Tabla 13.** Resultados del Canal Personalización de Marca.
- Tabla 14.** Conclusión del Modelo Las 6 Cajas de Weisbord.
- Tabla 15.** Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-.
- Tabla 16.** Matriz de Evaluación de Factores Internos –MEFI-.
- Tabla 17.** Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas –DOFA-.
- Tabla 18.** Selección de Estrategias para Direccionamiento Estratégico.
- Tabla 19.** Mapa Estratégico.
- Tabla 20.** Presupuesto de la Ruta de Soluciones.
- Tabla 21.** Presupuesto de la Consultoría.

Listado de Figuras

- Figura 1.** Clasificación Genérica de las Bebidas.
- Figura 2.** Cuadro de la Intervención.
- Figura 3.** Factores de Análisis del Modelo PESTEL.
- Figura 4.** Modelo las Cinco Fuerzas de Porter.
- Figura 5.** Modelo Las Seis Cajas de Marvin R. Weisbord.
- Figura 6.** Modelo de Matriz DOFA.
- Figura 7.** Composición actual del mercado-Estudio Euromonitor.
- Figura 8.** Variación y contribución de las ventas reales del comercio-total nacional.
- Figura 9.** Contrastes entre los resultados 2012 y 2013 -contribución de las ventas reales del comercio total nacional.
- Figura 10.** Crecimiento subsectorial de la economía colombiana.
- Figura 11.** INB Per Cápita.
- Figura 12.** Motivación de compra de alimentos en Colombia.
- Figura 13.** Distribución del consumo en los hogares colombianos.
- Figura 14.** Definición de productividad.
- Figura 15.** Índice de uso del agua por subzonas hidrográficas para condiciones hidrológicas medias.
- Figura 16.** Estimativo del consumo por sectores en relación con el total nacional colombiano.
- Figura 17.** Consumo de agua potable por persona y familia.
- Figura 18.** Composición actual del mercado de Bebidas No Alcohólicas-Estudio Euromonitor.
- Figura 19.** Cadena de Valor de Porter.
- Figura 20.** Manufactura según grupos industriales en Antioquia.
- Figura 21.** Cadena de Valor en la Integración Vertical.
- Figura 22.** Organigrama Manantialfresh S.A.S.
- Figura 23.** Presentación de Agua Embotellada Manantialfresh S.A.S.
- Figura 24.** Planta de Producción de Manantialfresh S.A.S.
- Figura 25.** Personalización de Marcas.
- Figura 26.** Definición del Problema.

Resumen Ejecutivo

La Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., inició labores en el año 2009, y pertenece al sector de las bebidas el cual está conformado por bebidas alcohólicas, no alcohólicas y naturales, que de acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio colombiana, específicamente la Clasificación Niza (*Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas*), corresponde a la clase 32; por tanto, es un derivado del subsector, más concretamente la división de bebidas naturales, entre las que se encuentran agua mineral, agua gaseada, gaseosa, bebida de zumos de fruta, bebida de extractos, bebida de frutas y bebidas aromatizadas.

Actualmente, está ubicada en la ciudad de Medellín y su objetivo es la producción y comercialización de agua con altos niveles de purificación, propendiendo por la calidad de vida de los consumidores finales. La empresa, con su oferta comercial (marca propia y producción a terceros –personalización de marca-), participa en un mercado altamente competido, especialmente en el canal TaT -Tiendas de Barrio-, donde los líderes del mercado no solo tienen trayectoria y experiencia en el sector, sino también grandes redes de distribución y niveles de producción que hacen que los productos cuenten con una mayor cobertura zonal, además de entregas en las cantidades contratadas y en tiempos justos, a diferencia de la empresa objeto de estudio que no cuenta con el mismo nivel de respuesta.

En otros aspectos de su situación actual, y posterior a un primer encuentro con la Gerente de la Embotelladora, la Dra. Claudia M. Aguirre, con el fin de recabar información de primera mano, se pudo establecer el diagnóstico preliminar de la empresa el cual evidenció que pese a que el consumo de agua embotellada ha crecido, las ventas y la rentabilidad de la empresa no reflejan incrementos significativos en los últimos años, representando con ello, que la empresa apenas logre sostenerse en el mercado. Aunado, se identificó que: la embotelladora en cuanto a la toma de decisiones, no se apoya en una adecuada estructuración administrativa y mucho menos, de una planeación en Mercadeo y Ventas que le posibilite dar sustento a su direccionamiento gerencial, pues sumado a esta condición, la Gerencia coordina múltiples actividades de la compañía; la no diversificación del portafolio resta en los niveles de participación y la gestión en ventas del canal

de Distribución Exclusiva genera un riesgo considerable por tener una representación tan alta en el total de las ventas. En general, la situación ideal lógicamente es el incremento de las ventas y de los márgenes de rentabilidad logrando con ello el fortalecimiento de la empresa y de esta forma, su sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

De conformidad con los hallazgos, el Equipo Consultor identificó diversos factores que permiten concluir que la empresa requiere de un Direccionamiento Estratégico con el fin de clarificar su horizonte y poder así, desarrollar estrategias que la potencien en su mercado objetivo. Para responder efectivamente a este objetivo, se propuso un enfoque metodológico basado en la investigación cualitativa de tipo exploratoria para recoger e identificar problemas específicos tanto en la gestión administrativa como en el área de mercadeo y ventas, para luego establecer soluciones de acuerdo con su nivel de prioridad. En correspondencia, la intervención partió, en primera instancia, con el Análisis Situacional el cual se llevó a cabo en tres etapas: primero, se analizó el Macroambiente apoyado en el Modelo PESTEL, lográndose identificar los Motores Claves de Cambio; segundo, para el análisis del Sector específico al que pertenece la empresa Manantialfresh S.A.S., se acogió el Modelo Las 5 Fuerzas de Porter, mediante el cual se estudiaron las fuerzas que pueden impactar positiva o negativamente tanto a la Industria como a la empresa objeto de estudio; así, se determinó, además de los competidores focos con la ayuda de la Matriz de Perfil competitivo, las fuerzas de mayor impacto; y tercero, para el análisis interno de la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., se buscó apoyo en el modelo de Las Seis Cajas de Weisbord, mediante el cual se establecieron las fortalezas y debilidades que le asisten.

Cabe señalar, que todos los modelos se apoyaron de herramientas que permitieron recolectar y compilar la información obtenida; éstas fueron: observación directa, consulta a fuentes primarias a través de entrevista a la Gerente de la empresa; entrevistas a expertos en: Análisis de Entorno Global, Economía, Ingeniería Forestal y Sociología; entrevista a Funcionarios de: Cámara de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI-, e Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA-; entrevista a Funcionario de una Empresa del Sector y Comercializadores; y a empleados de la Embotelladora; y consulta a fuentes secundarias.

Los Consultores, en segunda instancia, pasaron al Análisis e Interpretación de los Resultados apoyados en las Matrices de Factores Externos e Internos; en tercera instancia, a la Planeación Estratégica que correspondió a la elaboración de la Matriz DOFA y la Evaluación y Selección de Estrategias, que de común acuerdo con la Gerencia de la Embotelladora, fueron consideradas las de mayor relevancia. Ya, para la cuarta y última etapa de la Consultoría, una vez identificadas las causas y efectos del problema, los Consultores presentaron su propuesta de Direccionamiento Estratégico basado en la elaboración de un Mapa y un Plan Estratégicos a través de los cuales se formuló la ruta de soluciones que atenderá la problemática anunciada.

De acuerdo con lo anterior, una vez implementada la estructura metodológica, se determinaron como hallazgos más relevantes los siguientes: la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., es una empresa ampliamente reconocida por comercializadores y empresas que personalizan sus marcas en la ciudad de Medellín, tanto por su trayectoria como por la calidad de su producto; sin embargo, pese a que el entorno presenta un ambiente favorable para el crecimiento del consumo de agua, las ventas comenzaron a mostrar mejoría solo hasta el ingreso del Distribuidor Exclusivo -se logra reconfirmar así, la aceptación del producto en el mercado-. También, la gestión de la empresa evidencia una falta de operación sistémica en su modelo de negocio en el que la actividad del día a día de la Gerencia no permite la focalización en acciones que tengan impacto en el mediano y largo plazo; la Gerencia no tiene una orientación clara de su gestión, lo que dificulta el despliegue de un liderazgo estratégico evidentemente requerido por la empresa; de otro lado, la no diversificación del portafolio resta en los niveles de participación que bien podrían incrementar si se tiene en cuenta que este mercado está en crecimiento; la gestión en ventas del canal de Distribución Exclusiva genera un riesgo considerable en el total de las ventas, y la carencia de una plataforma estratégica definida, así como de una estructura comercial y de mercadeo.

Se precisa que esta Consultoría, se enfocó en identificar los puntos críticos que le han obstaculizado a la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., llegar al nivel de desempeño deseado, y a partir de ellos sugiere implementar estrategias de cambio que den solución a la problemática interna detectada; siendo este, el primer paso hacia la sostenibilidad de la empresa

en el mercado. Una vez consolidada y fortalecida la estructura administrativa y de mercadeo a partir del Plan Estratégico que propone esta Consultoría y con la marca Manantialfresh debidamente registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio, se sugiere a la empresa iniciar un Plan Estratégico enfocado en el Posicionamiento de Marca y con un mayor acercamiento al consumidor final para lo cual los consultores estarán prestos a brindar todo el apoyo que la empresa requiera.

Por último, para la implementación de la ruta de soluciones formulada en el Direccionamiento Estratégico, se determinaron tanto el presupuesto cuyo estimativo es de ciento cincuenta y cuatro millones cuatrocientos mil pesos (\$154.400.000); como el de la Consultoría -400 horas-, el cual asciende a la suma de cincuenta y siete millones ochocientos mil pesos (\$ 57.800.000).

PARTE I.

1. Introducción

De cara a los procesos de globalización, y como uno de los mayores retos que esta supone, está el ejercicio interno que desarrollan las empresas, elemento que genera valor diferenciador para quienes acogen la ventaja que esta trae consigo. Es decir, la participación activa y efectiva en los mercados, está mediada por los niveles de estructuración interna y que logran generar equilibrio para que la empresa pueda encontrar su punto de equilibrio, sostenerse en el mercado y obtener la rentabilidad esperada. Todo esto es posible, cuando las empresas reconocen e identifican que mientras mayor sentido de organización productiva y administrativa se tienen, así como unas estrategias claras, se alcanzan posiciones de liderazgo y reconocimiento en el mercado; pero hacerlo efectivo, demanda de un análisis profundo y serio que debe partir como iniciativa de la alta dirección para generar los cambios necesarios para competir diferenciadamente.

Justamente, la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., creada en el año 2009, es el ejemplo de una empresa joven con futuro en una de las industrias con mayor dinamismo y crecimiento en el país, las Bebidas. Pero lograr su sostenimiento y liderazgo, no ha sido tarea fácil, la Alta Dirección manifiesta que la empresa ha perdido grandes oportunidades de crecimiento y expansión, así como de mejor representación en el mercado entre otras razones, que no le han permitido gestionarse adecuadamente y todo esto seguiría pasando hasta tanto la Gerencia no reconociera la necesidad de unas herramientas pertinentes para que desde su posición se guiara a toda la organización dentro de un marco de reconocimiento propio que ponga punto final a todo tipo de inconvenientes de orden administrativo, financiero, productivo, de mercadeo y ventas, entre otros.

De esta manera, es como los Consultores entran a diagnosticar desde diferentes perspectivas internas y externas, para lo cual definen un Cuadro de Intervención que permitió evidenciar entre los hallazgos identificados más relevantes, el bajo crecimiento tanto de las ventas como de la rentabilidad de la Embotelladora, la ausencia de una estructuración en las áreas administrativa y en mercadeo y ventas, y la falta de diversificación en su portafolio, que entre otros aspectos, le restan a Manantialfresh S.A.S., en su nivel de participación en el mercado y por tanto, en su

sostenibilidad y rentabilidad en el mediano y largo plazo. Ante este panorama, los Consultores logran determinar durante el proceso, la pertinencia de un Direccionamiento Estratégico que posibilite encausar mejor a la empresa dando solución a los problemas detectados.

Asimismo, en atención a lo expuesto y en correspondencia con el proceso seguido en este trabajo, la Formulación del Direccionamiento Estratégico planteado, lo que busca es apoyar el crecimiento gradual de la empresa de manera que esta potencie todas las fortalezas que le asisten; gran parte del éxito de las organizaciones consiste en definir su norte y orientar mejor su actuación para generarle, no solo permanencia en el mercado, sino también más y mejores utilidades. La forma en que las empresas se organizan, es igualmente un camino para consolidar la ventaja competitiva; está claro que si los mercados cambian permanentemente, es consecuente que éstas logren adaptarse para responder eficientemente a las demandas. Un diagnóstico integral, le permite a la formulación estratégica ir más acorde con la realidad de la empresa y su entorno, por eso, es de igual importancia que la dirección de la empresa conozca a fondo desde el más sencillo hasta el más complejo de los procesos de la organización, y que el ambiente laboral sea el más favorable posible para que se sientan comprometidos con la empresa y las tareas a desarrollar.

En síntesis, el propósito de este trabajo, luego de abordar la realidad de la empresa de manera integral -desde todas las dimensiones del negocio- y analizada a la luz de la dinámica actual con que se desempeña en su mercado específico, es aportar al buen desempeño de la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., en el mercado de las Bebidas -Subsector Bebidas Naturales-, y a resolver los problemas que presenta con el fin de consolidar una visión más estratégica y holística, que le permita tomar decisiones y actuar en forma menos reactiva y sí más preventiva, logrando así su permanencia a lo largo del tiempo.

Por último, los Consultores llevan a cabo este proceso con el fin de poner en práctica los saberes adquiridos durante el proceso de formación en la Maestría en Mercadeo, y en correspondencia con un requisito de grado para la debida titulación. Asimismo, se convierte en un avance de significativo valor para el crecimiento profesional y laboral, ya que el proceso seguido está asistido por un compromiso personal decidido y responsable.

2. Empresa

La Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., se encuentra ubicada en el municipio de Medellín, departamento de Antioquia; su domicilio es la carrera 50 D No.61-27. De forma jurídica, Sociedad por Acciones Simplificada y su principal actividad es la “elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales” (como reza en su página web).

Inició labores en el año 2009, y pertenece al subsector de las bebidas naturales, que de acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio colombiana, específicamente la Clasificación Niza (Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas), corresponde a la clase 32. El objetivo principal de su actividad es la producción y comercialización de agua con altos niveles de purificación, propendiendo por la calidad de vida de los consumidores finales.

La empresa, con su oferta comercial (marca propia y producción a terceros), se encuentra en un mercado significativamente competido, especialmente el canal TaT -Tiendas de Barrio-, que además de contar con líderes ampliamente reconocidos por su trayectoria, también cuentan con experiencia en el sector y grandes redes de distribución, así como niveles de producción que hacen que los productos cuenten con una mayor cobertura zonal. De otro lado, son empresas que, a diferencia de la empresa objeto de estudio, cuentan con un nivel de respuesta bastante diferenciado y reconocido por el mismo mercado. Estos y otros aspectos de su situación actual, y posterior a un primer encuentro con la Gerente de la Embotelladora, la Dra. Claudia M. Aguirre, serán estudiados durante el proceso consultivo que se propone desarrollar.

3. Situación Problemática.

Para la definición del problema a intervenir, en el diagnóstico preliminar los Consultores identificaron la brecha existente entre la situación actual de la empresa Manantialfresh S.A.S., y la situación deseada. De acuerdo con esto, la situación inicialmente observada es que pese a que el consumo de agua embotellada ha crecido, las ventas y la rentabilidad de la empresa no reflejan incrementos significativos en los últimos años, representando con ello, que la empresa apenas logre sostenerse en el mercado. La situación ideal por supuesto, es el aumento de las ventas y de los márgenes de rentabilidad, y logrando así el fortalecimiento de la empresa y de esta forma su sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

3.1. Definición del Problema.

La Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., no cuenta con una gestión de mercadeo que dirija estratégicamente su operación según las posibilidades del sector y que le permita mantener la base de clientes actuales, atraer y fidelizar nuevos clientes en aras de su sostenibilidad y crecimiento.

3.2. Mandato de la Consultoría.

Conforme con lo tratado, se define como Mandato de la Consultoría la realización de un diagnóstico externo e interno con el fin de definir la situación actual de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., y a partir de este, formular su Direccionamiento, de manera que le permita encauzarse hacia un futuro más promisorio, orientando, a su vez, sus acciones de una manera más focalizada y organizada, desarrollando estrategias de cara al cliente y a la evolución del mercado para mejorar su posicionamiento, incrementar las ventas y obtener mejores márgenes de rentabilidad, y de esta forma posibilitar su sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

Es importante indicar que bajo este Mandato General, y con base en los resultados de la fase de diagnóstico de la intervención como se presenta en la parte II de este informe, se orientó el Direccionamiento Estratégico para la empresa Manantialfresh S.A.S.

4. Objetivos.

4.1 Objetivo General.

Formular el Direccionamiento Estratégico a la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S.

4.2 Objetivos Específicos.

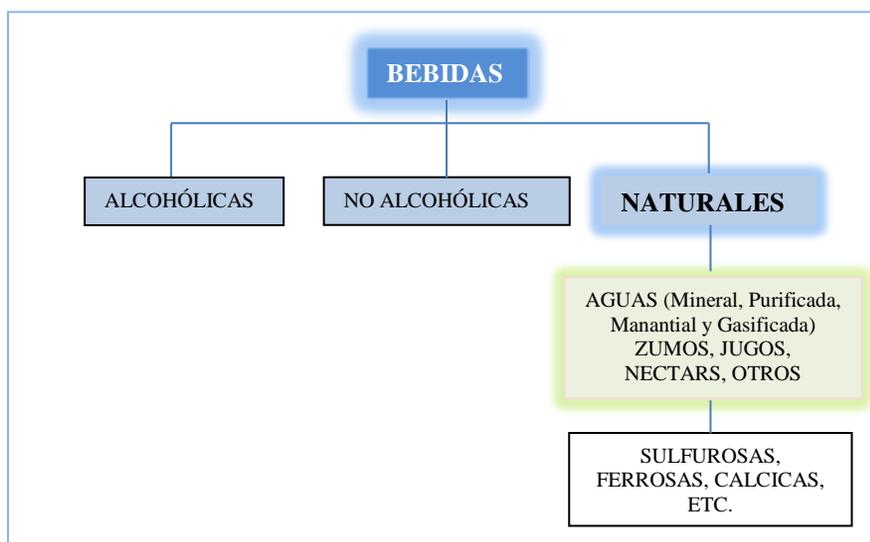
- Desarrollar un análisis situacional que permita diagnosticar la posición de la empresa a nivel externo e interno.
- Definir la problemática propia de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.
- Formular una propuesta de Direccionamiento Estratégico que permita focalizar la empresa en el largo plazo.
- Formular el Mapa Estratégico.
- Formular el Plan Estratégico.
- Formular el Presupuesto de implementación.

5. Marco de Referencia.

El negocio del agua embotellada en Colombia, al igual que en otros países de Latinoamérica, ha tenido un crecimiento desmesurado, cada vez más empresas, tanto nacionales como extranjeras, tratan de controlar un sector del mercado que se perfila como uno de los más rentables. Un factor de incidencia, tiene que ver con los cambios en los hábitos de compra de los consumidores y las nuevas tendencias por el cuidado y la conservación de la salud; en ambos casos, hay una tendencia relevante por la misma dinámica del entorno global.

En el reporte 2014 de Euromonitor Internacional, empresa mundialmente reconocida por sus estudios de mercado, se revela que entre las 10 tendencias que dictarán la forma de comprar este año “(...) los alimentos saludables (...), las versiones reducidas en sal y grasa y las bebidas libres de azúcar serán las estrellas en materia de alimentación.” Esta tendencia, analizada desde un contexto local, encuentra igual preeminencia tal como lo afirma el Director Económico de la Federación Nacional de Comerciantes -FENALCO-, Rafael España, en entrevista con la Periodista de El Tiempo.com, Constancia Gómez G., “(...) la actividad física, la estética y la comida saludable serán temas prioritarios (...) que regirán al consumidor de aquí al 2016.”

Conforme con lo citado, en Colombia el consumo de agua embotellada entra a jugar un papel bien importante en las decisiones de compra de los consumidores de acuerdo con la tendencia del mercado; por lo tanto, en este marco de referencia, la Superintendencia de Industria y Comercio colombiana, según la Clasificación Niza (Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas), categoriza el Sector de las Bebidas en la Clase 32, la cual está conformada, de acuerdo con el proceso de elaboración de cada una, por: Bebidas Alcohólicas, No Alcohólicas y Naturales. De la misma manera, como derivado del subsector, concretamente la división de Bebidas Naturales, se encuentran: Agua –Mineral, Purificada, Manantial y Gasificada-, Néctares, Zumos y Jugos de Frutas y Bebidas Aromatizadas. Ver Figura 1.

Figura 1. Clasificación Genérica de las Bebidas.

Fuente: Información de la Superintendencia de Industria y Comercio -SIC-. Elaboración propia.

Cabe precisar, que en la definición general de Bebida, se determina que es cualquier líquido que se ingiere, aunque la bebida por excelencia es el agua, siendo su principal objetivo atender una necesidad fisiológica del individuo de acuerdo con la Teoría de la Motivación Humana - Pirámide de las Necesidades- de Maslow (1968).

La Industrias de las Bebidas, acorde con su contribución al crecimiento de la producción real del sector industrial, según el Informe de Industria del Ministerio de Turismo, Industria y Comercio -enero de 2013-, reflejó un crecimiento del 6% en su producción real, reactivación bastante importante si se tiene en cuenta que este subsector inició su recuperación a partir del 2011 (4.9%), después de contraerse -1,8,% en el 2008 y -3,5% en el 2010, como consecuencia de la crisis financiera internacional. De esta manera, se constata la participación que tiene el Agua Embotellada en las tendencias, no solo saludables y naturales en los patrones de consumo del mercado, sino también en el comportamiento económico en la industria colombiana. Se estima, además, que en Colombia las personas consumen 15 litros de aguas envasadas al año, lo que se refleja en ventas anuales de agua embotellada por más de COP (Peso colombiano -unidad monetaria de curso legal- formalmente COP de acuerdo con el ISO 4217 e informalmente abreviada COL) 40.000 millones; razón por la cual, el buen desempeño del consumo de este mercado ha estimulado el lanzamiento de nuevas marcas –personalizadas- de agua envasada como: Carulla, Éxito, Mimos, Omi, Juan Valdez, entre otras. Se precisa además, que esta

industria presenta marcas para diferentes segmentos de mercado, es decir, hay productos para segmentos de mayor poder adquisitivo hasta uno menor y con precios acordes con esa diferenciación.

En cuanto a los líderes del Sector Productivo de las Bebidas en Colombia, lo encabezan grandes empresas como Bavaria, Industria Nacional de Gaseosas, Gaseosas Posada Tobón, Cervecería Unión y Cervecería del Valle, así lo presenta el Ranking de las Empresas por Categoría publicado por El Colombiano.com-Edición Especial 2013; mientras que el grupo restante de empresarios del sector, está representado por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas -MIPYMES- (Ley 590 de 2000), las cuales, ante el ostensible crecimiento de la producción de bebidas naturales, según clasificación, están incursionando con aguas y jugos en un mercado altamente competido.

El consumo de Agua Embotellada ha sido históricamente una importante alternativa, inclusive, mucho más saludable que el agua tomada del grifo. Así lo confirma la Corporación Ambiental Prensa Verde, organización de periodistas -sin ánimo de lucro- dedicada a difundir información ambiental en Colombia y a realizar programas que benefician al planeta, al publicar en su página web en marzo de 2013 apartes de un estudio de mercados de la firma Radar realizado en 2007, el cual concluyó que en “Colombia se venden al año 40.180 millones de pesos en agua envasada y las ciudades que presentan mayor consumo de agua embotellada son: Montería, Villavicencio y Barranquilla; y las ciudades que menos consumo reportan fueron: Cali, Medellín y Bucaramanga.” Además, según el mismo informe “(...) los estratos bajos aportan el 40 por ciento de los ingresos mientras que los estratos medios aportan el 51 por ciento de los ingresos por ventas.”

En el caso de la empresa objeto de estudio, para analizar su desenvolvimiento en el mercado, es importante reseñarla históricamente. La Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S, inició labores en el año 2009, y pertenece al sector de las Bebidas Naturales, Subsector/Categoría Agua. A la fecha, se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín y su objetivo es la producción y comercialización de agua con altos niveles de purificación en razón a su política de calidad, propendiendo por la calidad de vida de los consumidores finales. La empresa, con su oferta

comercial (marca propia y producción a terceros con sus marcas propias), entra a un mercado altamente competido, especialmente en el canal TaT -Tienda a Tienda-, donde los líderes del mercado no solo tienen trayectoria y experiencia en el sector, sino también grandes redes de distribución y niveles de producción que hacen que los productos cuenten con una mayor cobertura zonal, además de entregas en las cantidades contratadas, en tiempos justos, a diferencia de la empresa objeto de estudio que no cuenta con el mismo nivel de respuesta.

En su contexto propiamente dicho, se observa que la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., empresa objeto de estudio, está inmersa en un mercado con altos niveles de competencia, especialmente para la atención del canal TaT, canal que actualmente cubren a través de distribuidores directos; existen un aproximado de diez marcas entre las que pueden contarse como principales: Cristal, Manantial, Cielo, Naciente, Acuarela, Brisa, La Parcela, Agua Antioquia, Agua de la Peña y Montefrío. Cada uno de estos competidores cuenta con diferentes niveles de servicio, tipos de presentación del producto, tiempo representativo de existencia en el mercado, niveles de posicionamiento y notoriedad de marca, propuestas de mercadeo y planteamientos de precios de venta, en razón a los costos fijos, que bien podrían considerarse como elevados de tenerse en cuenta el promedio de costo en el mercado.

Cabe anotar, que los líderes del mercado de las bebidas, además del agua como un producto de su portafolio, tienen otros productos como bebidas gaseosas y jugos, y que todos son aprovechados bajo la misma red de distribución; en algunos casos, el agua es asumida como una estrategia de producto gancho para comercializar los demás productos del portafolio, esta situación aunada a los costos con los que opera la competencia en el mercado, hacen que el entorno competitivo sea, a consideración de la Embotelladora, mucho más complejo.

Una mirada más detallada de su situación, como aspectos integradores del diagnóstico preliminar, recopilados posterior al contacto entre los Consultores y la Embotelladora, deriva el siguiente panorama:

- Se constituyen como los competidores directos más fuertes, las marcas: Brisa, Manantial, Cristal, Cielo, OMI y Agua Antioquia; son, además, ampliamente reconocidas por su trayectoria en el escenario de las Bebidas Naturales del país.
- Los cambios en los hábitos de compra de los consumidores y las nuevas tendencias por el cuidado y la conservación de la salud, así como la posición que ocupa la marca en el mercado, juegan un papel relevante en la decisión de compra de los consumidores. Aspectos que serán estudiados en detalle por el Equipo Consultor.
- Durante los seis años de la empresa en el sector de las Bebidas Naturales, no se ha presentado ninguna variación a su propuesta inicial, destacando que ha sido su desempeño el que le ha permitido sostenerse en el escenario; precisando eso sí, que ha logrado darse a conocer en el mercado, pero con significativas dificultades en el desarrollo de estrategias. Incluso, con falencias en la planeación en el área del mercadeo, las ventas, la retención y fidelización de clientes, vinculación de nuevos clientes; y con mayor relevancia además, la no definición de un plan que la direcciona en un tiempo determinado.
- La marca de la Embotelladora tiene un riesgo de permanencia en el mercado, puesto que no cuenta con el debido registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-; es importante tener en cuenta, que existe en el mercado la marca “Manantial” de propiedad de la multinacional FEMSA-Coca Cola, empresa que podría demandar ante la SIC argumentando, notoriedad de su marca, coincidencias ortográficas, fonéticas y conceptuales que generarían confusión en los consumidores. Ante el hecho, el Equipo Consultor abordará en el proceso de análisis este factor determinante para la permanencia de la empresa.
- La Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., para dar respuesta a la dinámica del entorno al que pertenece respecto a los procesos productivos, invirtió en la infraestructura física y tecnológica; reportándole como fortaleza, la competencia con calidad y servicio en un mercado en constante crecimiento y que, por ende, demanda ofertas diferenciadas.
- Al no contar con un plan estratégico de mercadeo que le posibilite dar sustento a su direccionamiento gerencial, la Embotelladora diezma en cuanto a niveles de competitividad y acrecienta el riesgo de su permanencia en el sector.

En consecuencia, la Consultoría se presenta como una alternativa que posibilitará la formulación de un Direccionamiento Estratégico para la Embotelladora de Agua Manantialfresh

S.A.S.; de manera, que además de clarificar su horizonte, establecerá las estrategias que la potenciarán en cuanto a su participación y notoriedad en el mercado. Para lograrlo, se desarrollarán las etapas postuladas en el marco metodológico.

6. Alcance

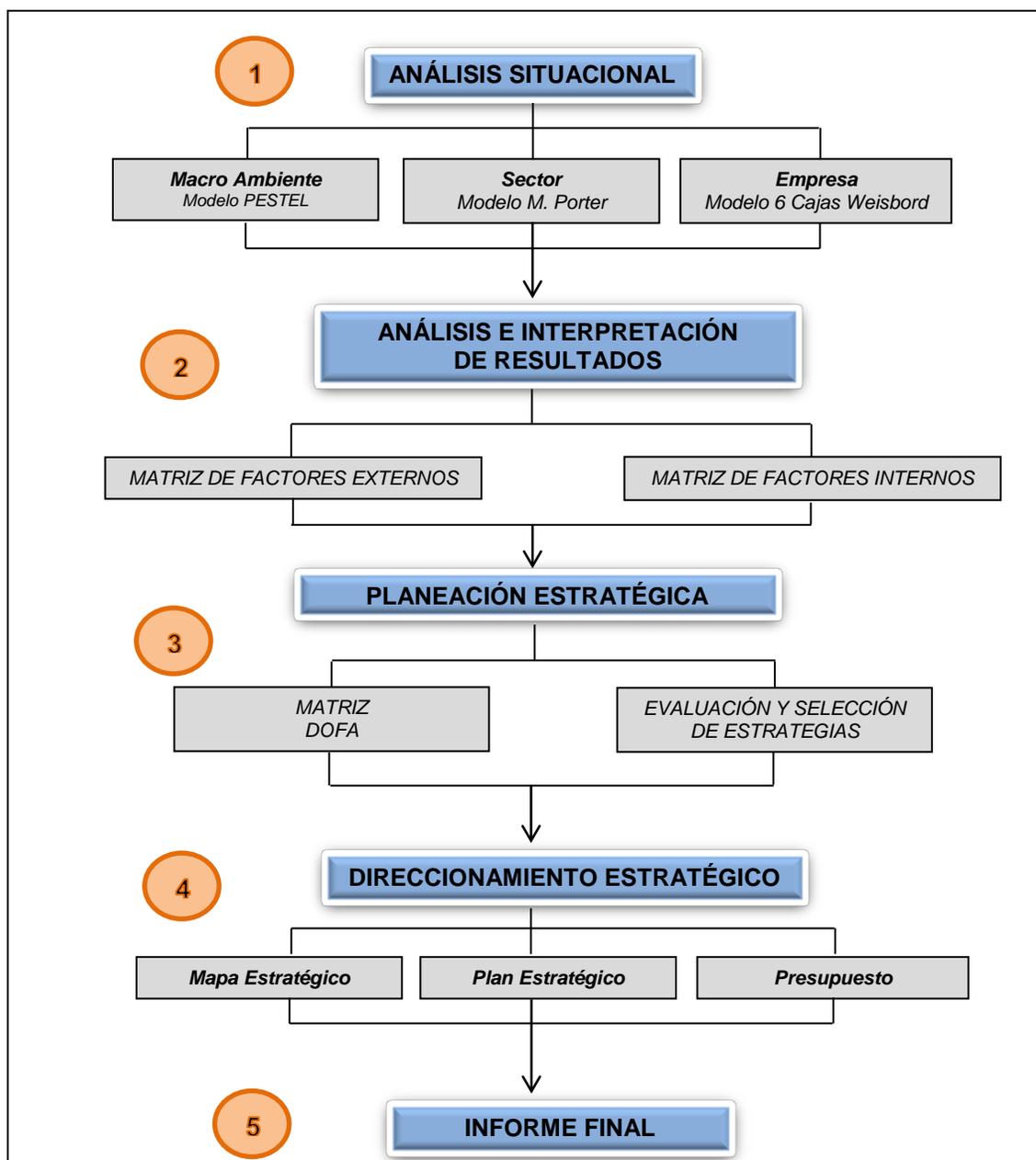
La presente Consultoría se llevará a cabo en la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., y su alcance será la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia.

PARTE II.

7. Marco Metodológico

El proceso metodológico que se llevará a cabo en la Consultoría a la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., puede observarse en la figura 2:

Figura 2. Cuadro de la Intervención.



Fuente: elaboración propia.

Los modelos que apoyarán la Consultoría se describen a continuación:

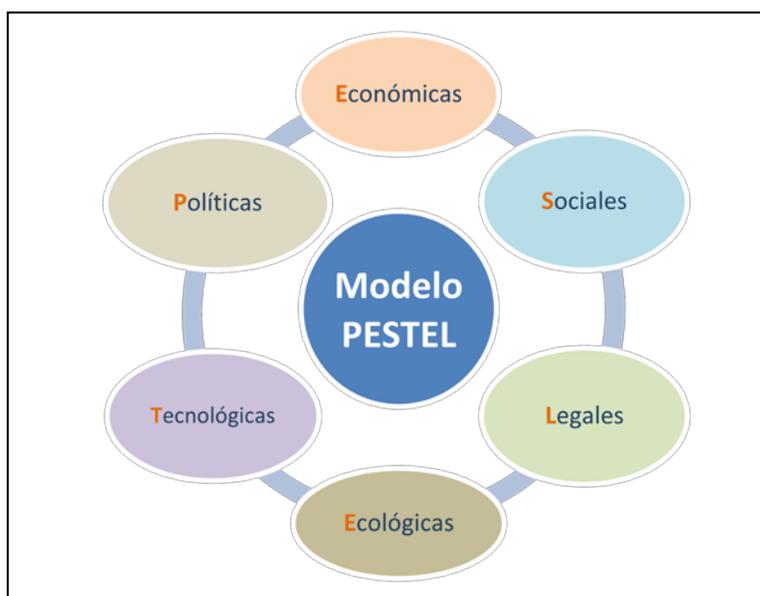
7.1. Modelos y Herramientas para el Análisis Situacional.

La primera fase de la consultoría fue el Análisis Situacional, esta etapa de diagnóstico permitió establecer la situación real de la empresa tanto externa como internamente y se llevó a cabo en tres dimensiones: primero se realizó un análisis del Macroentorno apoyado en el modelo PESTEL, luego se hizo un análisis del Sector apoyado en el modelo de PORTER y finalmente un análisis de la Empresa apoyado en el modelo de las Seis Cajas de Weisbord. Estos modelos, así como las herramientas utilizadas en cada uno de ellos, se describen a continuación:

7.1.1. Modelos y Herramientas para el Análisis del Macroentorno.

Para describir y estudiar el Macroentorno, los Consultores se apoyaron en el Modelo PESTEL (Johnson, Scholes & Whittington; 2006), el cual sugiere la lectura y análisis de unos factores externos que pueden afectar positiva o negativamente una organización, estos son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. La figura 3, presenta los factores citados:

Figura 3. Factores de Análisis del Modelo PESTEL.



Fuente: elaboración Propia.

A partir del modelo, y de acuerdo con el nivel de impacto de las fuerzas, se pueden identificar los Motores Claves de Cambio que son las fuerzas de mayor influencia en el sector y por supuesto en la empresa.

Las herramientas utilizadas para el Análisis del Macroentorno fueron:

- Entrevista a Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.
- Entrevista a Expertos en: Análisis de Entorno Global, Economía, Ingeniería Forestal y Sociología.
- Entrevista a Funcionarios de: Cámara de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI-, e Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA-.
- Observación Directa.
- Consulta de Fuentes Secundarias.

7.1.2. Modelos y Herramientas para el Análisis del Sector.

Para describir y estudiar el Sector de Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-, los Consultores se apoyaron en el Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter (2000), el cual sugiere la lectura de un Sector a partir del análisis de 5 Fuerzas a saber: Rivalidad Competitiva, Ingreso de Nuevos Competidores, Productos Sustitutos, Proveedores y Clientes. De acuerdo con el autor, las Fuerzas citadas permitirán evaluar competitivamente el comportamiento de la empresa en el sector específico de la industria en que se encuentra. La figura 4, presenta las fuerzas que abren el camino para la construcción de una estrategia competitiva para que una organización pueda posicionarse dentro de su industria:

Figura 4. Modelo las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Estrategia Competitiva. Michael Porter (2000). Elaboración propia.

El Modelo de Porter, expone un estudio del entorno a partir del análisis de las Amenazas representadas por: las Fuerzas ‘Nuevos Competidores’ y ‘Nuevos Productos/Servicios’, y el Poder representado por: las Fuerzas ‘Negociación de los Proveedores’ y ‘Negociación de los Clientes’; tanto amenazas como poderes, se describen a continuación:

- **Rivalidad entre competidores:** conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- **Ingreso de Nuevos Competidores:** aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.
- **Productos Sustitutivos:** aquellos que perteneciendo a una categoría diferente pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- **Proveedores:** conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para producir y ofrecer sus servicios.
- **Clientes:** conjunto formado por los usuarios y consumidores de los bienes y servicios.

De otro lado, como parte del análisis del sector, después de observar la fuerza ‘Rivalidad entre competidores’, se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo –MPC- de Fred R. David (1997), herramienta de análisis que permite identificar cuáles son los principales competidores de una empresa y los Factores Claves de Éxito de un sector específico de la industria, así como la importancia relativa que tiene cada uno de estos factores. A través de la Matriz, se observa la jerarquía del competidor, ya que se establecen los aspectos en los que es fuerte o débil de acuerdo con la calificación del factor o variable. En concordancia, la MPC se construye teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Se establecen los Factores Claves de Éxito o Variables.
2. Se asigna una ponderación que indicará el éxito del factor en la industria, en este caso será: desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia), la ponderación deberá totalizar en 1.0.
3. Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para precisar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), y una fortaleza importante (clasificación 4).
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por la clasificación; de esta manera, se obtiene un resultado ponderado para cada competidor.
5. Se suman los resultados ponderados por cada competidor, de ahí se logra el resultado total que expresa la fuerza o debilidad relativa en cada factor o variable determinante para el éxito en la industria o sector.

Del proceso citado, se obtendrá un resultado total que expresará la fuerza o debilidad relativa en cada factor o variable determinante para el éxito en la industria o sector.

Las herramientas utilizadas para el Análisis del Sector fueron:

- Entrevista a Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.
- Entrevista a Experto en Economía.
- Entrevista a Funcionario de Empresa del Sector.
- Entrevista a Comerciantes del Sector.

- Observación Directa.
- Consulta de Fuentes Secundarias.

7.1.3. Modelos y Herramientas para el Análisis de la Empresa.

Para describir y estudiar la empresa Manantialfresh S.A.S., los Consultores se apoyaron en el Modelo de Las Seis Cajas de Weisbord (1978), el cual comprende el estudio y análisis del ambiente interno de la organización en lo ateniende a: Propósitos, Estructura, Recompensas, Mecanismos Útiles y Relaciones. La figura 5, presenta el citado modelo de diagnóstico organizacional:

Figura 5. Modelo Las Seis Cajas de Marvin R. Weisbord.



Fuente: Diagnósis Organizacional, un libro de trabajo sobre la teoría y la práctica. Marvin Weisbord, 1978. Elaboración propia.

Los aspectos de análisis que plantean las Cajas, se describen a continuación:

1. **Propósitos:** ¿Dentro de qué empresa nos encontramos?
2. **Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
3. **Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías?
4. **Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?

5. **Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
6. **Mecanismos útiles:** ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

Las herramientas utilizadas para el Análisis de la Empresa fueron:

- Entrevista a Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.
- Entrevista a Empleados de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.
- Observación Directa.
- Consulta de Fuentes Secundarias.

7.2. Modelos para el Análisis e Interpretación de Resultados.

Una vez realizado el Análisis Situacional, conjuntamente con la Gerencia, se procedió al análisis de la información recolectada con el fin de identificar los factores externos e internos de mayor impacto en la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., para lo cual los Consultores se apoyaron en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), las cuales se describen a continuación:

7.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-:

Para la elaboración de esta Matriz se procede de la siguiente manera:

1. Listado de factores –oportunidades y amenazas- que impactan a la empresa y su industria.
2. Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante) a 100 (muy importante). El peso señala la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma total de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100.
3. Asignación de una calificación para cada factor listado, donde 4 = una oportunidad importante, 3 = una oportunidad menor, 2 = una amenaza menor y 1 = una amenaza importante.
4. Multiplicación del peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación o peso ponderado.

- Sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. Por tanto, el valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las oportunidades.

La tabla 1, muestra el modelo para la construcción de la matriz:

Tabla 1. Modelo de Matriz Evaluación de Factores Externos -MEFE-.

		FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES				
	AMENAZAS				
		TOTAL PESO PONDERADO			

Fuente: elaboración propia.

7.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos –MEFI-:

Para la elaboración de esta Matriz se procede de la siguiente manera:

- Listado de factores -fortalezas y debilidades- que impactan a la empresa y su industria.

2. Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante) a 100 (muy importante). El peso señala la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma total de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100.
3. Asignación para cada factor listado de una calificación, donde 4 = una fortaleza importante, 3 = una fortaleza menor, 2 = una debilidad menor y 1 = una debilidad importante.
4. Multiplicación del peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación o peso ponderado.
5. Sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores para determinar el total ponderado de la organización.

Cabe anotar, que independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. Por tanto, el valor del promedio ponderado es 2.5. Asimismo, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Entre tanto, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien sus fortalezas.

La tabla 2, muestra el modelo para la construcción de la matriz:

Tabla 2. Modelo de Matriz Evaluación de Factores Internos –MEFI–.

		FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
		FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		
DEBILIDADES					
		TOTAL PESO PONDERADO			

Fuente: elaboración propia.

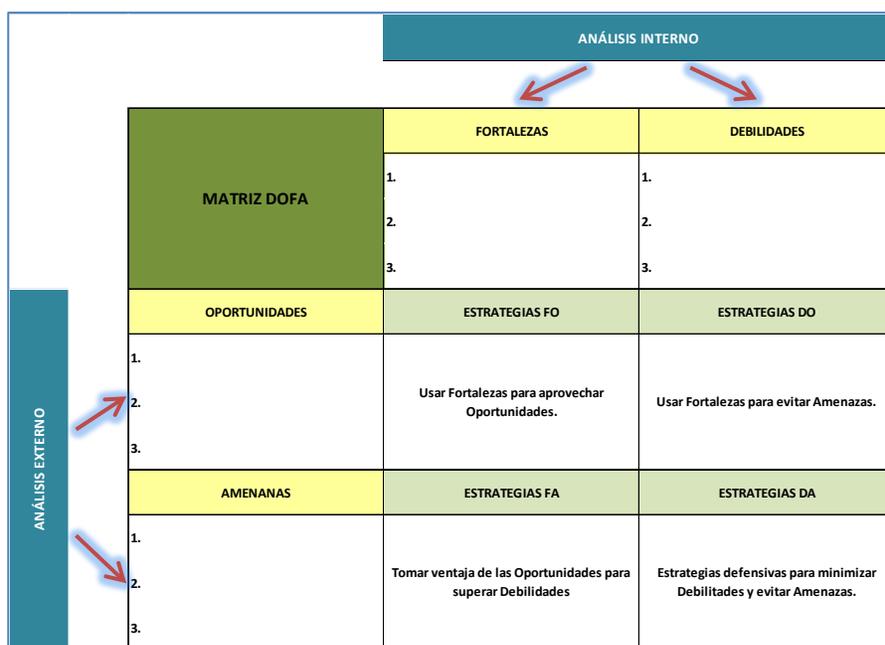
7.3. Modelo para la Planeación Estratégica.

Al finalizar el anterior ejercicio, llevado a cabo en su totalidad conjuntamente entre los Consultores y la Gerente de Manantialfresh S.A.S., Dra. Claudia Aguirre, se determinó de manera consensuada cuáles eran los factores de mayor impacto en la Embotelladora; acto seguido, se trasladaron a la Matriz DOFA para la construcción estratégica.

7.3.1. Matriz DOFA.

Una vez identificada y analizada la problemática propia de Manantialfresh S.A.S., los Consultores procedieron a construir la Matriz DOFA (Lambin, 2006), modelo utilizado para recopilar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas inferidas de las matrices MEFE y MEFI; y a partir de su interrelación y cruce, se determinaron varias estrategias para soportar la propuesta de mejora. La figura 6 presenta el modelo según su autor:

Figura 6. Modelo de Matriz DOFA.



Fuente: elaboración Propia.

Para la elaboración de esta matriz se procede de la siguiente forma:

1. Relacionar las Oportunidades y Amenazas de mayor impacto.
2. Relacionar las Fortalezas y Oportunidades de mayor impacto.
3. Generar cuatro cuadrantes, del cruce del ambiente externo e interno, a partir de los cuales se plantean estrategias FO, FA, DO y DA, las cuales se describen a continuación:
 - Las estrategias FO se basan en el apoyo en las fortalezas de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades.
 - Las estrategias DO tienen por objetivo mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades del mercado.
 - Las estrategias FA se basan en el apoyo en las fortalezas de la empresa para minimizar el impacto de las amenazas.

- Las estrategias DA tienen por objetivo mejorar las debilidades para disminuir el impacto de las amenazas.

7.4. Modelos para el Direccionamiento Estratégico.

Finalmente, los Consultores procedieron a realizar el Direccionamiento Estratégico. Para tal fin, se apoyaron en el modelo del Mapa Estratégico, a partir de él luego realizaron el Plan Estratégico, los cuales se describen a continuación.

7.4.1. Mapa Estratégico.

El Mapa Estratégico es una herramienta que permite condensar la estrategia y se realiza bajo cuatro perspectivas de acuerdo con sus autores Kaplan & Norton (1992):

- Perspectiva Financiera: satisfacción de los objetivos de los accionistas.
- Perspectiva Clientes: enfocada a satisfacción, retención y cobertura de clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos Misionales y de Apoyo: saber hacer de la organización.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: determina mejoras en términos de capacitaciones, entrenamientos, motivación, clima laboral, incentivos.

7.4.2. Plan Estratégico.

El diseño del Plan Estratégico se apoyará en la metodología propuesta por Kotler (2010), y se desarrollará contemplando las siguientes etapas para cada una de las estrategias seleccionadas: objetivos, acciones, meta, responsables, indicador y plazo de ejecución.

7.5. Resumen del Marco Metodológico.

A continuación, la tabla 3 resume los modelos y las herramientas que apoyaron la Consultoría a la Embotelladora Manantialfresh S.A.S. Cabe precisar, que las entrevistas y encuestas fueron previamente diseñadas, con el fin de profundizar y evidenciar la influencia de las diferentes fuerzas del Macroentorno, Microentorno y de cada una de las Seis Cajas de la organización

objeto de estudio. Asimismo, los formatos de las entrevistas y encuestas utilizadas se encuentran dentro de los anexos y las fuentes secundarias consultadas se relacionan en la bibliografía.

Tabla 3. Resumen Marco Metodológico.

ANÁLISIS SITUACIONAL		
ENTORNO		
MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTA
PESTEL	Identificar en el ambiente externo el impacto de los Factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, tienen en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S. • Entrevista a Expertos en: Análisis de Entorno Global, Economía, Ingeniería Forestal y Sociología. • Entrevista a Funcionarios de: Cámara de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI-, e Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y Alimentos – INVIMA-. • Observación Directa. • Consulta de Fuentes Secundarias.
SECTOR		
MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTA
Porter	Identificar el nivel de impacto de cada una de las siguientes fuerzas: Rivalidad Competitiva, Ingreso de Nuevos Competidores, Productos Sustitutos, Proveedores y Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S. • Entrevista a Experto en Economía. • Entrevista a Funcionario de Empresa del Sector. • Entrevista a Comercializadores del Sector. • Observación Directa. • Consulta de Fuentes Secundarias.
EMPRESA		
MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTA
Seis Cajas de Weisbord	Identificar la estructura y el diseño organizacional, en aspectos como: planificación, incentivos y recompensas, personal, gestión entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, jerarquías, delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S. • Entrevista a Empleados de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S. • Observación Directa. • Consulta de Fuentes Secundarias.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		
MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTA
Matriz de Factores Internos y Externos -MFI y MFE-.	Analizar y ponderar la información extractada del diagnóstico, y que se traduce en: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.	Reunión conjunta entre Consultores y Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTA
Matriz DOFA	Plantear, evaluar y seleccionar las estrategias propuestas.	Reunión conjunta entre Consultores y Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
MODELO	ENFOQUE	HERRAMIENTA
Mapa Estratégico y Plan Estratégico	Formular el Direccionamiento Estratégico.	Reunión conjunta entre Consultores y Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.

Fuente: Elaboración propia.

8. Análisis Situacional.

Con el fin de realizar el Análisis Situacional de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S, los Consultores iniciaron la recolección y compilación de datos correspondientes al Macroentorno de la Empresa, al Sector y a la Empresa, apoyados en los modelos y herramientas planteados en el Marco Metodológico.

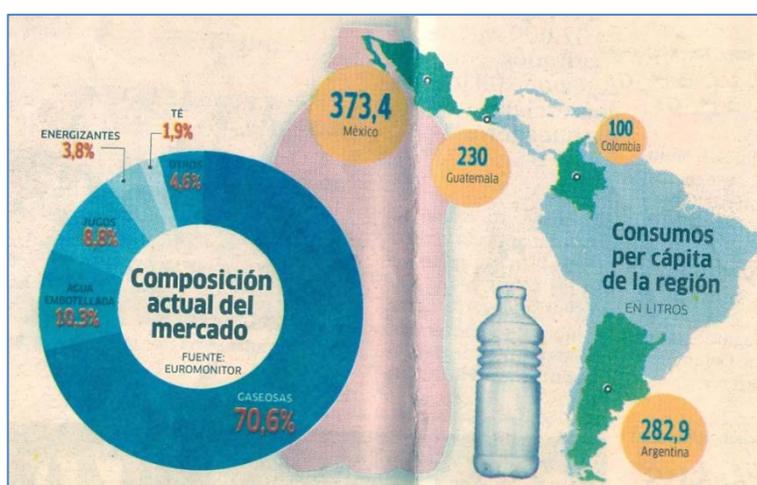
8.1. Análisis del Macroentorno.

A continuación, se presenta el análisis del Macroentorno realizado apoyados en el modelo PESTEL con los aportes hechos por los Expertos, los funcionarios de la Cámara de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios –ANDI- y el Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y Alimentos –INVIMA-, la Gerencia de la empresa Manantialfresh S.A.S., y la consulta de fuentes secundarias realizadas por los Consultores, en el que se conceptúa cómo las fuerzas del entorno, Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales, pueden impactar positiva o negativamente la Industria de las Bebidas y por supuesto en la empresa objeto de estudio.

Para introducir el análisis, cabe resaltar que en Colombia, la Industria de las Bebidas ha acelerado ostensiblemente su crecimiento interno en razón a su dinámica. En los últimos cinco años son más las compañías y más los productos que están entrando al mercado, según Euromonitor el sector de las Bebidas en general, ha crecido en un 40%; hoy se cuentan entre las bebidas, de acuerdo con su clasificación, un consumo de agua embotellada equivalente al 10.3%, dato que según el estudio es bastante representativo si se compara con los jugos cuya cifra corresponde al 8.8% y los energizantes al 3.8%. Asimismo, el Observatorio del SENA en su informe “Caracterización Ocupacional del Sector Producción Bebidas” (2008), manifestó que aproximadamente en los últimos diez años el consumo de gaseosas representaba un poco más del 80% del consumo nacional; no obstante, contrastado con el ranking de la Corporación de Cervecerías Unidas (CCU) de Chile (2013), se revela que el consumo per cápita en Colombia de bebidas como el agua y los jugos preparados en casa pasó de 129 litros por habitante en el 2011 a 131,4 el año 2012, es decir, aumentó 1,9 por ciento; de manera, que hay un giro en la dinámica del mercado en cuanto al consumo de agua.

También lo ratifica, el Informe de Bebidas 2013, publicado por la revista digital para los procesadores de alimentos y bebidas de América Latina “Industria Alimenticia”, al señalar que en todo los países latinoamericanos, incluido Colombia, “(...) el agua embotellada está íntimamente ligada a una vida sana y saludable (...), por consiguiente, sustenta el crecimiento del sector (...) al impulsar el agua embotellada como sustituto del refresco”. En la figura 7, se presenta la composición actual del mercado de las bebidas en Colombia:

Figura 7. Composición actual del mercado-Estudio Euromonitor.



Fuente: Portafolio, Sección Negocios; 22 de abril de 2014. p 4.

Además de la composición del sector local, también puede observarse el consumo Per Cápita de Colombia con respecto a algunos países de la región; mientras que un colombiano bebe 100 litros de bebidas no alcohólicas al año, un mexicano bebe alrededor de 373,4 litros, seguido por un argentino con 282,9 litros y un guatemalteco 230 litros. El comparativo, permite señalar que el consumo en Colombia alcanza apenas la tercera parte de la cifra más alta de la región citada.

A continuación, se analiza cada Factor y su impacto en la Industria de las Bebidas:

8.1.1. Factor Político:

El contexto Político en Colombia para este sector de la economía, de acuerdo con lo expresado por el Dr. Santiago López Jaramillo, Director de la Cámara de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios –ANDI-, en entrevista con los Consultores:

“(…) va muy ligado a la actividad económica del país ya que los lineamientos tanto del gobierno nacional como de las entidades encargadas de regular su accionar van en paralelo; es decir, el primero fortalece con sus actuaciones el desarrollo de la industria y las segundas, velan porque el direccionamiento político sea efectivamente aplicado, específicamente en el tema de la regulación. Para ser más precisos en este aspecto, las políticas adoptadas por el gobierno nacional para este sector están encaminadas a fortalecer en forma general el sector en aspectos de negociación internacional, aquí caben los tratados de libre comercio suscritos con diferentes países; en dichos tratados, el gobierno abre el camino tanto de la importación como de la exportación, siendo el primero una actividad de paulatino crecimiento ya que ante la evolución del sector, el productor colombiano está concentrado en el mercado interno, y en el segundo, una actividad más marginal.”

Cifras citadas por el mismo Dr. López Jaramillo, y presentadas en entrevista con Portafolio en abril de 2014, muestran el siguiente comportamiento:

“Aunque las empresas de bebidas son muy exitosas en Colombia, por el momento su foco parece estar en el mercado local. (…) las importaciones crecen a un ritmo importante. En promedio, en los últimos doce años, las ventas al exterior del sector fueron de US\$42 millones (alrededor de \$80.692 millones) y para el 2013 apenas superaron el US\$30 millones (\$57.637 millones). En contraste, las importaciones de bebidas pasaron de US\$57 millones (\$109.510 millones) en el año 2000, a US\$157 millones en el 2007 (\$301.633 millones), a US\$268 millones (\$514.889) en el 2012 y se estima que para el 2013 alcanzaron US\$330 millones (\$634.417 millones); es decir, registran un crecimiento superior al 23% frente al 2012”.

Ante el beneficio de los tratados comerciales, el gobierno también incentiva al sector de las bebidas en el tema de los aranceles, pues como bien lo señala el Economista Alexander Agudelo

C., “el tema del arancel en Colombia, es más proteccionista, si se quiere, para las industrias tradicionales y productoras de bienes de consumo como alimentos, bebidas, muebles, madera y tabaco”. Cabe señalar, que la Industria de las Bebidas está fuertemente vinculada a la industria alimenticia, pues ambas actividades son contempladas conjuntamente por el gobierno ya que la actual apuesta está en la innovación y el pleno conocimiento del consumidor local y extranjero; de esta manera, la apertura a los mercados está llevando a que las políticas también se orienten al acompañamiento de los productores colombianos a la participación en ferias y ruedas de negocios a nivel internacional, y, a su vez, la creación de redes de negocio que permitan la inversión extranjera directa en el país. Asimismo, de conformidad con lo tratado, el Profesor Rainiero Jiménez Martínez, de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín y experto en Análisis de Entorno Global, precisa que “en materia de política nacional, la actividad de la industria en el país está fuertemente encaminada por los requisitos que demanda el mundo globalizado; después de la crisis financiera mundial del año 2008, las empresas hoy por hoy están llamadas a la toma de decisiones basadas en la reducción de la incertidumbre, por tanto, deben adoptar estrategias que les permitan competir con calidad, innovación y uso de tecnologías.”

En el caso específico de la Industria de Bebidas, afirma que la política del gobierno en materia de las 5 Locomotoras para el desarrollo del país, si bien son un aporte en el campo del crecimiento económico, “es ahí donde deben incursionar las empresas del sector estudiado para que en materia de innovación aceleren su crecimiento y desarrollo, pues al destinarse el 10% de las regalías en este aspecto, se está apostando por la ciencia y la tecnología. Por lo tanto, el llamado es a aplicar la tecnología como herramienta para los procesos de tecnificación y como respuesta a la calidad.” En vista de lo citado, puede concluirse que la actividad política le es favorable a la actividad desarrollada por la Industria de las Bebidas en Colombia; tanto las cifras como las acciones adoptadas por el gobierno para que éstas sean positivas, están encaminadas a fortalecer las políticas productivas en general y por ende, generar mayor crecimiento para la economía en su conjunto.

8.1.2. Factor Económico:

Justamente la economía, fuertemente vinculada al tema político ya que el tratamiento del Gobierno Nacional se hace en forma paralela, está enmarcada en las cifras que sobre la materia presenta el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas –DANE-. En las cifras presentadas, la Industria de las Bebidas es evaluada mediante la actividad comercial en razón a la participación de esta en el Producto Interno Bruto, en el volumen de bienes de consumo final que circulan por este canal y en el crecimiento de las empresas. En el Boletín de Prensa de Agosto de 2014, se refleja la contribución de la Industria de Bebidas No Alcohólicas en el total nacional:

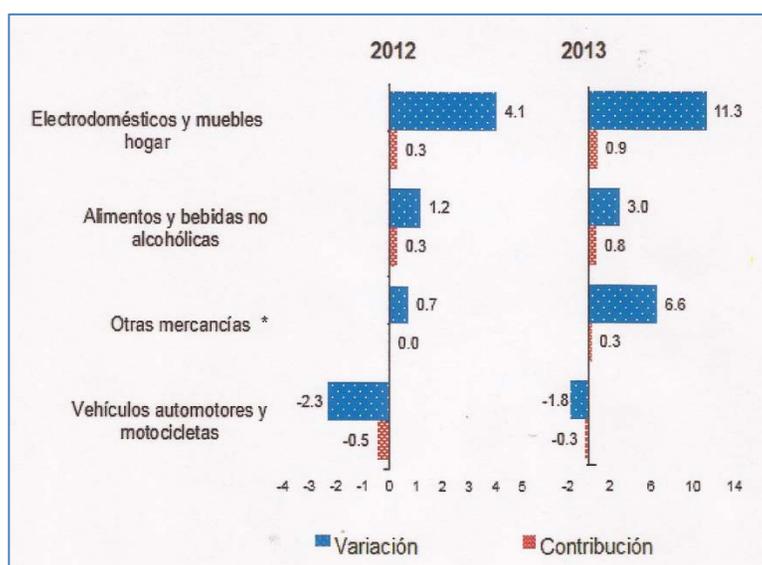
**Figura 8. Variación y contribución de las ventas reales del comercio-total nacional.
Enero a Junio de 2014.**



Fuente: Boletín de Prensa DANE, junio de 2014. p 5.

De acuerdo con la figura 8, las mayores contribuciones positivas a la variación año corrido de las ventas reales, estuvieron a cargo de las líneas de electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico; alimentos y bebidas no alcohólicas; y vehículos automotores y motocicletas, con un aporte conjunto de 3,9 puntos porcentuales. Para establecer la significancia de su crecimiento, la figura 9 contrasta el movimiento 2012 y 2013, con el ánimo de ratificar la evolución que evidencia el sector:

Figura 9. Contrastes entre los resultados 2012 y 2013, -contribución de las ventas reales del comercio total nacional-.



Fuente: Boletín de Prensa DANE, junio de 2013. p 10.

Como puede observarse, la figura presenta las líneas que principalmente explicaron el crecimiento de las ventas en junio de 2013 (4,1%), comparadas con su crecimiento en junio de 2012 (4,1%). En junio de 2012, estos cuatro grupos sumaron 0,1 puntos porcentuales a la variación total del comercio minorista, mientras que en junio de 2013 le sumaron 1,7 puntos porcentuales; se colige del sector en materia económica, que es una de las actividades con mayor dinamismo en el mercado local, y su crecimiento en la producción equivalente al 6.2% en lo que va corrido del año 2014.

En este mismo marco de referencia, la economía colombiana de acuerdo con el Informe de la Asociación Nacional de Empresarios -ANDI- “Balance 2013 y Perspectivas 2014”, va en crecimiento en razón a las cifras que se analizan; para el año 2013, el crecimiento fue de 4.2% y la estimada para el año 2014 por parte del Gobierno, es del 4.7%. La actividad manufacturera para el año 2013, no reportó un indicador favorable según los indicadores pues al cierre de la vigencia bajó la producción y el crecimiento en ventas; sin embargo, como reza el informe, “los promedios históricos y el clima de negocios apenas empieza a mejorar” (p 24). La figura 10, presenta la economía colombiana subsectorial:

Figura 10. Crecimiento subsectorial de la economía colombiana.

SECTOR	ENCUESTA DE OPINION INDUSTRIAL CONJUNTA CRECIMIENTO REAL ENERO-OCTUBRE 2013 / ENERO-OCTUBRE 2012		
	PRODUCCION (*)	VENTAS TOTALES (*)	VENTAS MERCADO NACIONAL (*)
ALIMENTOS	1,6	2,7	3,9
BEBIDAS	3,2	1,9	1,9
TEXTILES	-17,3	-6,4	1,6
CALZADO	-0,4	1,0	0,6
PAPEL Y CARTON	2,2	5,1	8,6
ACTIVIDADES DE IMPRESION	2,0	0,6	1,8
REFINACION DE PETROLEO	-3,1	4,0	2,1
SUSTANCIAS QUIMICAS	-0,4	-1,1	-2,4
OTROS PRODUCTOS QUIMICOS	4,3	4,6	1,9
PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	0,8	2,8	1,9
HIERRO Y ACERO, FUNDICION DE METALES	-5,3	-2,3	1,2
Siderúrgica Hierro y Acero	-5,4	-0,8	1,5
APARATOS DE USO DOMESTICO NCP	-10,5	-0,2	4,3
MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS	-8,2	-5,1	-2,7
VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES	-17,2	-2,4	-9,8
AUTOPARTES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES	-20,8	-24,8	-23,0
OTROS TIPOS DE EQUIPOS DE TRANSPORTE	21,4	12,6	10,6
TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	-0,3	1,4	1,6

Fuente: Informe ANDI, “Balance 2013 y Perspectivas 2014”. Diciembre de 2013. p 25.

Al estudiar la figura, el Economista y Asesor en temas de la materia, Alexander Agudelo C., afirma que registra cómo la recuperación que apenas comienza a distinguirse en la industria se presentan en buena medida en los bienes de consumo no durable, mientras que los bienes intermedios, de capital o los bienes con mayor sofisticación tecnológica, continúan rezagados. Cita además:

“Las dificultades de la manufactura en los últimos dos años se explican tanto por causas externas como internas; en lo externo, la situación económica mundial evidencia un crecimiento menor, el comercio se ha desacelerado, los precios internacionales de los commodities han bajado y los mercados son más competidos, y en lo interno, la demanda es

débil, el ambiente en los negocios es menos favorable, hay un incremento en los costos y los gastos, se presenta reducción en los precios de los bienes finales del sector, así como grandes limitantes en competitividad.”

A la par, la Asociación Nacional de Empresarios –ANDI-, cita en su informe sobre la industria que:

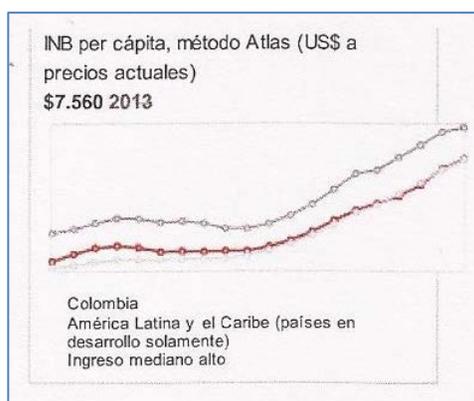
“(…) los paros dificultaron el normal desarrollo de los negocios en los meses de agosto y septiembre [2013]. (...) los industriales también nos han reportado como sus principales problemas la falta de demanda, la fuerte competencia, el tipo de cambio, el costo y suministro de materias primas. La competencia desleal y, el contrabando se han convertido en uno de los principales obstáculos de la actividad manufacturera, con el agravante que estos problemas presentan una clara tendencia creciente (...). Incluso el 54,4% de los empresarios considera que este aspecto perjudica directamente la actividad productiva de la empresa. El dumping (26,1%), el contrabando abierto (24,3%) y el no cumplimiento de normas legales (17,1%), se ubican como las principales formas en las que las empresas se han visto afectadas, seguido de falsificación del producto (16,2%), importaciones de productos similares (10,8%), ventas sin IVA (9,0%), y evasión de impuestos (4,5%).” (pp 26-27)

Para el año 2014, se prevé avances en la materia, pues de acuerdo con el artículo “Así empieza el año para la economía colombiana”, publicado el 2 de enero de 2014 en Portafolio.co, “(...) hay confianza en que este año será mucho mejor. Organismos internacionales como la Cepal y el Fondo Monetario Internacional -FMI-, proyectan un avance del PIB entre 4,2 y 4,5 por ciento, y el Gobierno señala que podría llegarse incluso al 5 por ciento.” Para la ANDI, el crecimiento probable del sector de la industria oscilaría en un 7% para el año 2014, y considera, según el mismo artículo, que los acuerdos comerciales serán pare de las oportunidades del crecimiento. Así las cosas, para todos los sectores de la economía, y en el caso de las Bebidas –industria en crecimiento-, el momento del país es favorable para su avance; el tema cuenta con una política clara por parte del gobierno en favor de la industria, componente esencial para el desarrollo del país de cara a la aldea global, pues bien vale señalar, que en materia de productividad y competitividad es que se concentra el crecimiento.

8.1.3. Factor Socio-Cultural.

El estudio de este componente se divide claramente en dos aspectos: social y cultural, el primero, debe abordarse desde indicadores sociales hasta formas de construcción social que están mediadas por el segundo, el cultural, que demanda el estudio sociológico que la actividad humana enmarca en una sociedad de consumo. Para entrar en materia, hay que señalar inicialmente que los indicadores sociales en Colombia evidencian el estado del país; a 2013, según datos del Banco Mundial, la población total era de 45.774.000 habitantes y un ingreso mediano alto. En el indicador de pobreza, ésta ha disminuido alrededor de 20 puntos en la última década, según el DANE, en el año 2002 ascendía a casi un 50% de la población y en el 2012 alcanzaba valores de 32,7%. La cifra proyectada por el Gobierno nacional, es del 32% para el 2014. En pobreza extrema, a 2002 se tocaba la cifra del 17.7% y pasó a 2012 a 10.4%, esperándose para el 2014 una cifra de 9.9%. En cuanto a desigualdad, el país en el Coeficiente de Gini –indicador que lo expresa-, reportó para el 2012 un 0,54 (en 2002 de 0,57), ubicándolo con respecto a América Latina como la región que más ha reducido el índice en los últimos años.

Otros factores que permiten medir la actividad social colombiana, corresponde a la distribución del ingreso, el PIB Per Cápita (ahora INB Per Cápita) a 2013 era de US\$7.560; el acceso de la población rural al suministro de agua al cierre de la misma vigencia, era de 74%; la esperanza de vida al nacer, es de 74 años a 2013; con respecto a la región, Colombia presenta la inflación más baja de Suramérica, catalogándose en el ranking del Banco Mundial como una de las economías emergentes más atractiva para las inversiones extranjeras, lo que le favorece en el Índice de Riesgo País e incide favorablemente en la tasa de ocupación. Esto a su vez, reduce la cifra del desempleo que para el año 2013 bajó a un dígito, 9.6%. La figura 11, muestra el comportamiento del INB Per Cápita colombiano:

Figura 11. INB Per Cápita.

Fuente: Banco Mundial, sección datos.

En: <http://datos.bancomundial.org/pais/colombia>.

En el análisis de la figura, de acuerdo con el Banco Mundial, uno de los organismos especializados de las Naciones Unidas que se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo, conceptualmente el INB per cápita “es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos (...) dividido por la población a mitad de año (...).” Hecha la precisión, el indicador en Colombia se observa de manera comparada con América Latina y el Caribe así: la línea gris registra la tendencia prevista para la región y la línea roja reporta el valor colombiano -de 1994 a 2013-; por ejemplo, de \$3.370 para 1994, Colombia alcanzó \$1.780; de \$3.587 para 1995, alcanzó \$2.190; de \$4.028 en 2000, alcanzó \$2.340; de \$4.344 a 2005, alcanzó \$2.930; de \$7.652 a 2010, alcanzó \$5.562; y de \$9.314 a 2013, alcanzó \$7.560. Se establece de acuerdo con los valores, que aunque Colombia avanza en forma gradual periódicamente, el INB mantiene la tendencia por debajo de lo previsto por el Banco.

La situación que vive Colombia desde hace más de cinco décadas, donde se agudizan los problemas de orden social, ha hecho que se presenten, desde este ámbito, diversidad de eventos negativos que conllevan al desplazamiento forzoso de ciudadanos rurales a los grandes centros urbanos, situación que genera un desequilibrio en las zonas rurales en razón a la disminución de la producción en el sector agrícola. El país, a pesar de tener gran cantidad de tierras aptas para la producción, no es lo suficientemente competitiva como debería ser, incluso la eficiencia en la productividad está intervenida por las deficiencias que hay en infraestructura; en ambos casos, el gobierno nacional busca a través de su Plan Nacional de Desarrollo -Las Locomotoras-, elevar los niveles de desarrollo técnico-científico e infraestructura vial del país.

En la actualidad, Colombia tiene uno de los índices de Percepción de Corrupción más altos de Suramérica, ocupando el puesto 52 en el ranking mundial, lo que genera inestabilidad respecto a la región, en especial en lo relacionado con la inversión extranjera directa; sin embargo, hay que resaltar el papel que actualmente juega para la dinámica de la economía la presencia de multinacionales en el país, en su gran mayoría, provenientes del mercado chileno. Se presenta también, un balance positivo en el sector de la construcción y el turismo, este último en razón a la política del actual gobierno en mantener las relaciones internacionales como un punto estratégico de su gestión y para ello, procura mejores condiciones internas en la dinámica del país, particularmente en la seguridad. Lo expuesto, se sustenta con el número de embajadas y consulados que ascienden a 215 a nivel mundial, lo que es favorable también para afianzar y establecer nuevas relaciones comerciales.

Las cifras hasta aquí consignadas, representan, según el Dr. Rainiero Jiménez Martínez, Profesor de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, experto en Análisis de Entorno Global, una oportunidad para el país; pero a su vez, demanda un análisis con respecto al movimiento de las clases sociales y lo que eso significa para el consumo y la manera de ver la actividad social. El Banco Mundial registra en su banco de datos, un movimiento en la clase media del 15 al 28%, y según un estudio de la Universidad de los Andes, citado por Actualícese.com el 19 de febrero de 2013, “cerca de dos millones de nuevos hogares colombianos ascendieron a la clase media”; lo que incide positivamente en la capacidad de consumo por persona.

De acuerdo con todo lo anterior, la actividad cultural en las formas de consumo que bien señala el Dr. Jiménez M., están enmarcadas por el contexto social; un ejemplo de ello, sería el ingreso, gracias a la confianza extranjera que genera el país, de multinacionales chilenas que al abrirse en este mercado abren la oferta laboral y por tanto, se mejora el poder adquisitivo, y con ello, la capacidad de consumo en un hogar. De esta manera, también afirma:

“La oferta y la demanda sufren grandes variaciones, pero en un sentido positivo; con el ejemplo citado, puede observarse cómo económica y socialmente se derivan

variaciones sociales, y en este sentido, se está hablando de la tipificación del consumidor. Ante la gran variedad de ofertas, el consumidor, y en este caso el colombiano, incide en la configuración social del mercado; incide en las tendencias; dice qué le gusta; cómo lo gusta; se piensa desde la oferta en ajustarse a su medida; hoy, el mercado se basa solo en lo que el consumidor quiere y con ello, es ahora necesario hablar de cultura del consumo.”

Esta apreciación, permite pensar entonces, que el consumo ya hace parte de la cultura social. Para validarlo, la Socióloga Beatriz Ocampo Martínez, señala que “(...) los hábitos del consumo en Colombia van mucho más allá de la simple necesidad de satisfacer un aspecto x de la vida de un individuo, en la actualidad las tendencias en el consumo están conectadas por un punto común que es la satisfacción de una ausencia en la escala que Maslow muy bien señaló sobre las necesidades.” De esta manera, al entrar en el tema específico del sector de las bebidas, ambos profesionales concuerdan que las tendencias están determinadas por las nuevas formas de consumo que se imponen socialmente; “una de ellas es la cultura del cuerpo o el verse bien, que en otras palabras no es otra cosa que el culto al cuerpo, conservar la figura y mantener el estereotipo que socialmente se ha definido y que impacta positivamente los índices de consumo de las bebidas naturales, entre ellas el agua”, afirma la Socióloga Ocampo M.

Figura 12. Motivación de compra de alimentos en Colombia.

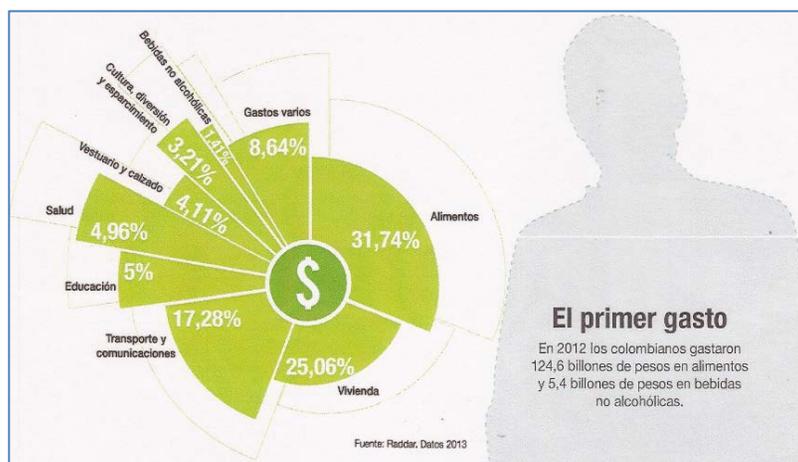


Fuente: Radiografía de la Industria de Alimentos y Bebidas en Colombia, marzo de 2014. Publicaciones Semana S.A. p 115.

La figura 12, presenta la “Motivación de compra colombiana”, es decir, las razones para comprar alimentos, incluidas las Bebidas; como bien puede notarse -de mayor a menor-, el balance es el siguiente: un 36,57% destina la compra por ‘necesidad’; el 31,22% a la compra por gusto; el 15,45% por calidad; el 8,96% por costumbre; el 2,80% por precio y el 1,84% por antojo. En conclusión, la necesidad y el gusto son las principales razones para comprar alimentos.

Por su parte, para el Dr. Jiménez M., “calificarlo [la motivación de compra] como algo bueno o malo, no es el elemento clave en este análisis, más bien, cabe pensar en lo que significa el consumo en el mercado colombiano o en el mejor de los casos, a qué le apuestan los colombianos a la hora de gastar sus recursos.” En este sentido, la figura 13 muestra cómo distribuyen sus ingresos los colombianos en esta materia:

Figura 13. Distribución del consumo en los hogares colombianos.



Fuente: Radiografía de la Industria de Alimentos y Bebidas en Colombia, marzo de 2014. Publicaciones Semana S.A. p 114.

Se identifica, que la distribución se compone así: 31,74% es destinado a los alimentos, el 25,06% a vivienda; el 17,28% a transporte y comunicaciones; el 5% a educación; el 4,96% a salud; el 4,11% a vestuario y calzado; el 3,21% a cultura, diversión y esparcimiento; el 1,41% a bebidas no alcohólicas y el 8,64% a gastos varios. Teniendo en cuenta que los hogares colombianos destinan la mayor parte de los ingresos a comprar alimentos, lo cierto es que la mayoría compra por necesidad.

De otro lado, el consumidor de acuerdo con su ritmo de vida, es decir, sus actividades diarias, comienza a demandar y por tanto, genera cambios de fondo y de forma en el mercado; un ejemplo de lo afirmado bien puede ser el segmento mujeres, las cuales en razón a sus rutinas, establecen demandas. En el caso del Agua Embotellada, atiende demandas de salud, hidratación, mantenerse en buenas condiciones físicas, entre otras. Según la Dra. Ocampo M.:

“La mujer actual atiende múltiples actividades, es madre, trabaja, estudia y demanda tiempo para sí, un gimnasio puede ser la solución para liberar la tensión del día a día; el agua puede ser un acompañante social, y lo denomino así porque hoy el agua representa un símbolo y es el del bienestar; es incluso icónico, muchas celebridades en el mundo representan marcas de bebidas, entre ellas el agua. La practicidad a la hora de portar una bebida es otro factor, el tamaño del envase, si es de vidrio o es de plástico, si es caja o botella, o si es mejor un termo que represente una marca, o un envase que simplemente se ajuste a lo que ella necesita. Lo cierto es que el consumo es cultural y bien podría considerarse que hay una nueva configuración de consumidor si se tiene en cuenta lo expuesto.”

Para el Economista Alexander Agudelo C., la expansión del mercado colombiano, sin importar el sector de la economía al que pertenezca, sí está mediado por los hábitos de consumo. Según afirma:

“(…) el número de gimnasios, el número de restaurantes, el crecimiento de los centros comerciales, entre muchos más, son el resultado del dinamismo con el que el consumidor impacta al mercado; los oferentes hoy tratan de satisfacer y para ello compiten, investigan los mercados y marcan la diferencia, se valen de los estratos, el poder adquisitivo, y otros datos de la economía que les permiten ir más seguros con la oferta; nada es improvisado, todo está estudiado, tan estudiado que las multinacionales ingresan al país luego de analizar muy bien las tendencias, los competidores, los indicadores, la balanza y otros comportamientos. En el caso concreto, la industria de las bebidas está creciendo a pasos acelerados, las cifras así lo confirman; es tal la diversificación, que muchos son los consumidores atendidos, hay aguas naturales o minerales, aguas saborizadas, gaseosas, jugos, te, energizantes y otros.”

En vista de lo anterior, puede concluirse que la actividad para el sector de las Bebidas en Colombia puede ser favorable en razón a los indicadores positivos que en los últimos años

presenta el país; así mismo, la representación social y cultural descrita por los expertos, constata desde una perspectiva positiva que es igualmente favorable para el mercado de las bebidas la posición que el consumidor adopta respecto de estas; igualmente, se puede determinar que hay nuevas configuraciones de consumo como de consumidor en el mercado, la oferta puede ser tan amplia como el número y tipo de consumidores. Son aspectos favorables, en el caso específico, para los productores y comercializadores de agua embotellada.

8.1.4. Factor Tecnológico.

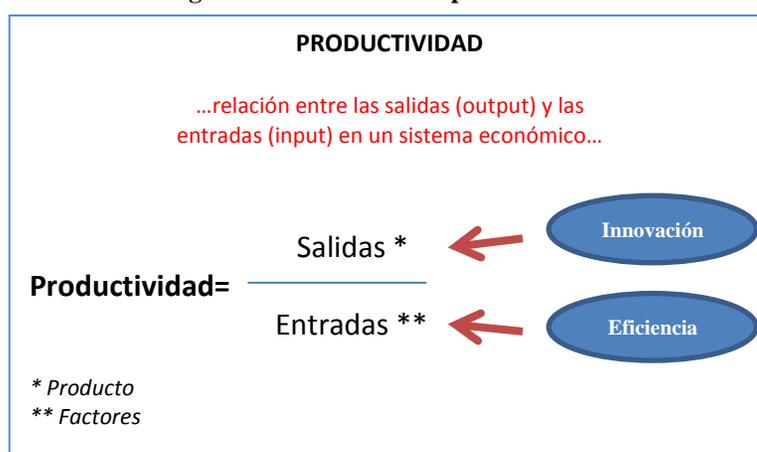
El sector productivo en Colombia, ha visto su crecimiento en los últimos años en razón a la demanda interna y con ella la inserción de la tecnología como motor de cambio en los procesos, es decir, como elemento incidente en la eficiencia de las organizaciones. Esta y otras consideraciones, son tenidas en cuenta por el Economista y Analista, Alexander Agudelo C., quien precisa además, que “la innovación es el resultado de un mundo cambiante”. Al respecto, el Dr. Rainiero Jiménez Martínez, Profesor de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, afirma:

“En la Evaluación Económica de Colombia emitida en 2013 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE-, se hace un llamado al país para que en materia de infraestructura y productividad se hagan mayores inversiones; el análisis tenido en cuenta, deja entrever que la innovación es fuente para que las mejoras esperadas se logren. Las posiciones ocupadas por el país en la materia son: Índice de Eficiencia e Innovación, puesto 92 de 141 países, y en Índice Global de Innovación, puesto 68 de 143 países. De cara a la globalización, estas ubicaciones en los rankings siguen siendo un llamado ya que los procesos productivos son un aporte relevante para el desarrollo.”

Se ha determinado que la innovación es la respuesta a la competitividad, por ello, las empresas deben entonces modernizarse y el uso de las nuevas tecnologías es el camino. Esta actividad está plenamente estructurada por las entidades encargadas, una de ellas, la principal, es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, organismo rector del sector y del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación –SNCTI-, encargado de dirigir, orientar, formular, coordinar y ejecutar la política del país en la materia y en concordancia con

los planes y programas de desarrollo; en su Plan Estratégico 2005-2015 “Bases para una política de promoción de la innovación y el desarrollo tecnológico en Colombia”, expone que “(...) en el largo plazo, el crecimiento de la productividad solo será sostenible a través de alzas en el valor agregado en la producción.” Por consiguiente, para la industria colombiana la capacidad de innovar le reportará mayor dinamismo como fuente de ventaja competitiva; las políticas públicas y privadas, se suman a este esfuerzo, todo, en razón a un mundo cada vez más industrializado y con mayor integración económica. (La figura 14, presenta la definición conceptual de Productividad según COLCIENCIAS).

Figura 14. Definición de productividad.



Fuente: Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y de Calidad, Bases para una política de promoción de la innovación y el desarrollo tecnológico en Colombia. COLCIENCIAS 2005-2015. p 15.

Por su parte, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI-, a través del área de Innovación y Emprendimiento, dirigida por la Dra. Alejandra González, en entrevista con el diario La República el 14 de agosto de 2014, expuso los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta -Asociación con otros gremios- realizada en Enero de 2014, y cuyos resultados “reflejaron una tendencia creciente de la innovación de las empresas, pasando de un 11,3% de productos innovados en 2010, a un 24,6% en 2013.” Asimismo, reseña el artículo que Colciencias en su informe “Innovación y Desarrollo Tecnológico Empresarial Colombiano en un contexto de globalización”, marzo de 2014, “resalta un aumento de la inversión en competitividad e innovación. En los planes de inversión de los empresarios colombianos, un 33.9% está destinada a innovación.”

En sumatoria, puede colegirse que el desarrollo tecnológico en la actividad empresarial, es un punto estratégico para el aparato productivo en cualquier sector de la industria colombiana. Bien se ha expresado y los expertos así lo confirman, en el presente contexto globalizado, las acciones del gobierno nacional están encaminadas a fortalecer y apoyar la innovación en las empresas. La adopción e implementación de equipos de alta tecnología en las etapas del proceso productivo, representan mejoras en el nivel de competitividad en el entorno; en el caso concreto de la Industria de Bebidas en Colombia, esta cuenta con significativas fortalezas, entre ellas la incorporación de la tecnología en sus procesos. Hay que señalar, que esta acción corresponde no solo a una estrategia para mantener una posición en el mercado, es respuesta a la gran diversificación de productos en el mismo portafolio de una sola empresa, aunado, la ampliación de la Unidad de Capacidad Instalada –UCI- de las Embotelladoras, la eficiencia en las etapas de la distribución y las entregas, y en especial, al desvelo que genera el desarrollo de un marketing atrayente y la urgencia por la innovación.

El sector de las Bebidas Naturales, es de alto grado de concentración y por tanto, ha sido esencial la innovación y el uso de tecnologías para destacarse y competir entre las empresas que a él pertenecen. Las nuevas dinámicas sociales y culturales que el mercado colombiano presenta, tiene mucho que ver; una de ellas, está relacionada con la transformación del objeto primordial de una bebida, “ya no es sólo calmar la sed, sino además aportar nutrición, salud, belleza, energía y bienestar” (Suárez M. Tirza & otros, 2010)”, casos en los que la respuesta del oferente es el surgimiento y posicionamiento de productos nuevos, y la manera de cómo promocionarlos para que el consumidor haga un buen recibo de estos. Para la Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S, Dra. Claudia Aguirre, empresa productora y comercializadora de agua purificada de la ciudad de Medellín, la observación es que “a tal punto llega la innovación en el sector, que las mejoras tecnológicas al incrementar la productividad, aportan positivamente en las ventas; la tecnología en la industria de las bebidas, acompaña las etapas del proceso de transformación de las materias primas, el etiquetado de los envases, el embalaje, por citar algunos.”

Esta empresa en concreto, compite en el sector gracias a la implementación de la tecnología como aspecto diferenciador entre los competidores, la importación de máquinas fabricadas en Alemania, le ha reportado positivamente a la embotelladora en sus procesos; en forma comparativa, “la empresa se destaca por la tecnificación, lo que garantiza mejores prácticas y un producto de excelente calidad”, afirma la Gerente. Al igual que esta empresa, otros como Postobón, FEMSA –CocaCola-, AjeColombia –BigCola-, de la Industria de Bebidas, hacen lo propio; se puede afirmar, que es una situación *sine qua non* del mercado oferente.

En general, el análisis de este componente evidencia favorabilidad para la industria, la innovación en atención a la concentración, es la clave para la competitividad. Las empresas que incorporan la tecnología, dan mejores respuestas al mercado porque están en la capacidad de atenderlo desde la diversificación de sus portafolios. Queda claro que el gobierno colombiano, a través de sus políticas, favorece e incentiva el desarrollo de la economía, la ciencia, la innovación y la tecnología; de esto, “echa mano” la industria, la importación de maquinaria, por ejemplo, sumado a los beneficios que otorgan los tratados, entre otros, son clave para que las empresas del sector enriquezcan el engranaje de sus procesos internos –productivos-. Quienes lo entiendan, entran al mercado a competir con vigor, pero esencialmente con diferenciación; la Industria de las Bebidas en Colombia lo está logrando.

8.1.5. Factor Ecológico.

En materia de recurso hídrico en Colombia, la cartera de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible es la cargada de establecer la “Política Nacional para la Gestión Integral del Recurso Hídrico”; en efecto, el documento determina cuáles son los objetivos, las estrategias, las metas, los indicadores y las líneas de acción estratégica para la administración, preservación y uso eficiente de este recurso en el país en un lapso de 12 años. Asimismo, de acuerdo con el Sistema de Información Ambiental de Colombia –SIAC-¹, esta política “(...) responde a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2006-2010 “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos”, que en su capítulo 5 “Una gestión ambiental y del riesgo que promueva el desarrollo sostenible”

¹ “El Sistema de Información Ambiental de Colombia (SIAC) es el conjunto integrado de actores, políticas, procesos, y tecnologías involucrados en la gestión de información ambiental del país, para facilitar la generación de conocimiento, la toma de decisiones, la educación y la participación social para el desarrollo sostenible.” En: www.siac.gov.co. Recuperado el 6 de agosto de 2014.

incorporó como una de sus líneas de acción, la denominada Gestión Integral del Recurso Hídrico (GIRH). Este componente plantea el reto de garantizar la sostenibilidad del recurso, entendiendo que su gestión se deriva del ciclo hidrológico, que vincula una cadena de interrelaciones entre diferentes componentes naturales y antrópicos.”

Bajo el direccionamiento del citado Ministerio, tal Política Nacional establece que el agua es un bien público para el consumo humano y, a su vez, un recurso estratégico para el desarrollo del país; igualmente, al garantizar el recurso hídrico, precisa que la gestión de este y su uso deberán ser eficientes y eficaces. Respecto al ordenamiento y uso del territorio, se articula la política bajo el entendido que el agua es para Colombia un factor de desarrollo económico y de bienestar social; lo que estratégicamente se constata al observar que Brasil, Canadá, China, Congo, India, Indonesia, Rusia, Estados Unidos, y entre ellos Colombia, representan los nueve Estados que constituyen el 69% de las reservas mundiales de agua dulce. Sin embargo, para mayor especificidad del contexto colombiano, la SIAC afirma que: “la distribución del recurso hídrico no es equitativa, dado que cerca del 70% de la población colombiana vive en el área de la cuenca del río Magdalena–Cauca que aporta el 15% de la oferta natural de agua y el 30% restante está ubicada en las vertientes Orinoco, Amazonas, Pacífico, Atrato, Catatumbo y Sierra Nevada, que contribuyen con el 85% del agua.”.

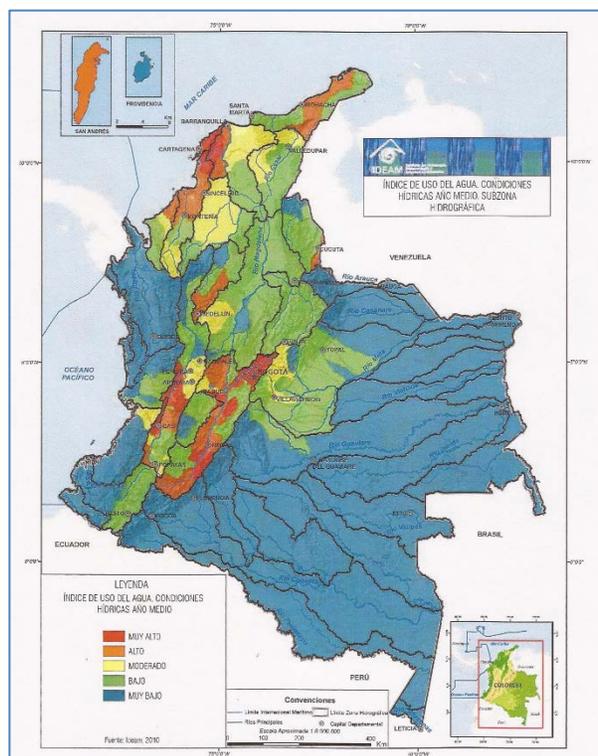
La tabla 4, ‘Rangos y Categorías del Índice de uso de agua’, expone el significado de los valores o categorías de la figura 15, por medio de la cual se constata el estado y la dinámica del agua en áreas hidrográficas de Colombia:

Tabla 4. Rangos y Categorías del Índice de uso de agua (IUA).

Rango (Dh/Oh)*100 IUA	Categoría IUA	Significado
>50	Muy alto	La presión de la demanda es muy alta con respecto a la oferta disponible
20.01 - 50	Alto	La presión de la demanda es alta con respecto a la oferta disponible
10.01 - 20	Moderado	La presión de la demanda es moderada con respecto a la oferta disponible
1 - 10	Bajo	La presión de la demanda es baja con respecto a la oferta disponible
≤ 1	Muy bajo	La presión de la demanda no es significativa con respecto a la oferta disponible

Fuente: Estado y dinámica del agua en áreas hidrográficas de Colombia, Capítulo 8 - 2010. p 4.

Figura 15. Índice de uso del agua por subzonas hidrográficas para condiciones hidrológicas medias.

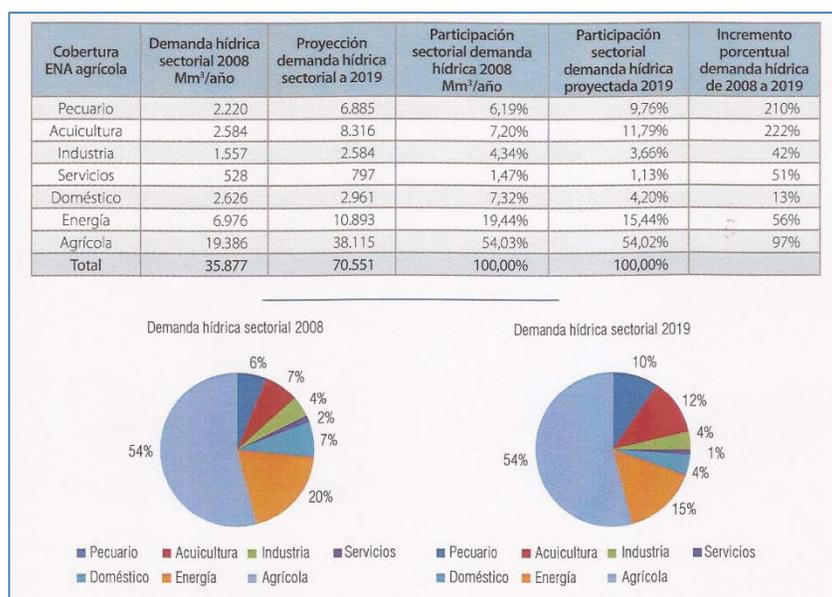


Fuente: Estado y dinámica del agua en áreas hidrográficas de Colombia, Capítulo 8 - 2010. p 5.

El índice de uso del agua por subzonas –Regiones Naturales- de la figura 15, señala que las áreas marcadas con rojo corresponden a aquellas zonas donde la presión de la demanda es muy alta con respecto a la oferta disponible, estas son algunas regiones de la Costa Pacífica y Andina; las áreas marcadas con naranja corresponden a las de presión donde la demanda es alta con respecto a la oferta disponible y están la región insular –Archipiélago colombiano-, la Costa Pacífica y la región Andina; las áreas marcadas con amarillo son aquellas donde la presión de la demanda es moderada con respecto a la oferta disponible, en ellas se encuentran algunas zonas de la Costa Caribe y Andina; el color verde, representa la presión de la demanda baja con respecto a la oferta disponible y se marca en la Costa Caribe, en gran medida en el área Andina y una parte de la Orinoquía; y por último, las áreas marcadas con azul que establece que la presión de la demanda no es significativa con respecto a la oferta disponible y estas son la Costa Pacífica, la Orinoquía y la Amazonía. Con esta relación, se tipifican la Costa Pacífica, la Orinoquía y la Amazonía con las áreas del país donde la oferta del recurso hídrico es muy limitada ante la demanda, y en contraposición de la región Andina donde la oferta es alta en correlación con la baja demanda.

De otro lado, por las múltiples variables atendidas en esta materia, el recurso hídrico en Colombia está dispuesto para las actividades, como bien se dijo, del orden económico; es decir, el estado y la dinámica del agua también es sectorial. Precisamente, existen proyecciones de la demanda hídrica sectorial hasta el 2019; la figura 16, corresponde al agregado total nacional y presenta los estimativos tanto de uso como de consumo por sectores y la participación porcentual de cada uno en relación con el total nacional:

Figura 16. Estimativo del consumo por sectores en relación con el total nacional colombiano.



Fuente: Estado y dinámica del agua en áreas hidrográficas de Colombia, Capítulo 8 - 2010. p 16.

En la demanda hídrica sectorial proyectada a 2019, la figura presenta la participación así: el 54% estará en la actividad Agrícola, seguida del 15% cuya destinación será la Energía, el 12% en la Agricultura, el 10% en el sector Pecuario, el 4% en actividades Domésticas y de Industria, y un 1% en Servicios. Como puede notarse, la Industria, según se correlaciona, del año 2008 al año 2019, presentará un incremento porcentual bajo al pasar de 4,34% a 3,66%.

En vista de que el recurso hídrico participa en la actividad económica del país, la industria juega un papel especial para los productores y comercializadores de bebidas puesto que el agua se convierte en el principal insumo de producción y por tanto, demanda un proceso de potabilización para su transformación como materia prima. El Ingeniero Forestal Rodolfo Parra S., señala que existen unos parámetros para que el agua sea considerada como potable, “en Colombia el Ministerio de Salud y Protección Social, creó mediante el Decreto 1575 de 2007, el Sistema de Protección y Control de Calidad del Agua para consumo humano. Normativa con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua embotellada.” Asimismo, para determinar si el agua es apta para el consumo humano, la Resolución 2115 de 2007, la reglamenta.

Figura 17. Consumo de agua potable por persona y familia.



Fuente: Empresas Públicas de Medellín. <https://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Nuestrosservicios/Agua.aspx>

De acuerdo con la figura 17, el consumo de agua potable por persona y familia corresponde a un consumo promedio para el primero de 4 metros cúbicos de agua, y de un consumo promedio de 16 metros cúbicos para el segundo, y cuya conformación sean 4 personas. Lo que en proporción inversa directa, permite validar que el consumo por grupo familiar no presenta variación en cuanto a incremento se refiere.

Las empresas productoras y comercializadoras de bebidas, disponen de las redes de acueducto y alcantarillado que para cada ciudad existen en Colombia; una de las más reconocidas del país es Empresas Públicas de Medellín -EPM-, entidad que presta el servicio público de aguas, acueducto y alcantarillado. Al ser de su competencia, gestiona la potabilización de agua para el consumo humano manejando el ciclo del agua de excelente calidad, así como su recolección y tratamiento. Para dar cumplimiento a la normativa, EPM cuenta con plantas de potabilización, redes de acuerdo, y redes de recolección y transporte de aguas residuales; justamente, las empresas del sector de las bebidas no alcohólicas hacen uso de las redes de acueducto con el fin de abastecerse del recurso hídrico y cumpliendo así en primera instancia con el requisito de agua apta para el consumo humano. En efecto, EPM así lo garantiza.

A continuación, se relacionan los procesos comúnmente llevados a cabo por una planta de potabilización y que, en el caso concreto, corresponde a las Plantas de EPM:

“Procesos involucrados en la potabilización del agua en la planta Manantiales:

- **Oxidación química:** se adiciona peróxido de hidrógeno para eliminar compuestos orgánicos precursores de trihalometanos.
- **Adsorción:** se adiciona carbón activado para eliminar los compuestos que le dan olor, sabor y color al agua.
- **Coagulación:** se adiciona sulfato de aluminio para desestabilizar las partículas coloidales y permitir que éstas se aglomeren en una etapa posterior.
- **Floculación:** mediante el movimiento de la masa de agua, se aglomeran las partículas desestabilizadas para formar los floc.
- **Sedimentación:** se separan los sólidos del agua, mediante la acción de la gravedad. Las partículas que son menos densas o tan pequeñas que no pueden ser separadas por acción de su propio peso son removidas en la siguiente etapa.
- **Filtración:** el agua pasa a través del lecho filtrante donde el microfloc es retenido.
- **Desinfección:** la última etapa del proceso es la adición de cloro para eliminar los microorganismos y conferirle efectivamente las características potables al agua.”

(<http://www.epm.com.co/site/home/institucional/nuestrasplantas/agua.aspx>)

De acuerdo con lo tratado, puede colegirse que en materia ecológica, el agua es un recurso atendido con suficiente especificidad en el país, su política es tan clara que incluso se gestiona el riesgo; el Ingeniero Forestal Parra S., afirma que para la actividad industrial, los sectores que disponen del recurso, “tienen la garantía de que el riesgo es atendido inclusive por sequía, oferta y disponibilidad hídrica, entre otros, lo que se convierte en un avance para monitorear el estado del recurso.” Se corrobora también, que las políticas y el marco normativo regulatorio, además de ser un parte de tranquilidad para la industria de las bebidas, lo son para el consumidor final; el conjunto de aspectos tratados en este componente, evidencian la favorabilidad que en esta materia se ofrece a las empresas productoras y comercializadoras de bebidas naturales del país.

8.1.6. Factor Legal.

En materia legal, la actividad está enmarcada por los lineamientos que desde el gobierno nacional se dictan al Ministerio de Salud y Protección Social, la cual, dentro del marco de sus competencias, está llamada a formular, adoptar, coordinar, ejecutar y dirigir la política pública en

materia de salud, salud pública y promoción social en salud, entre otras acciones; por tanto, está en la facultad para delegar actividades de control y vigilancia en materia de salud pública a otros organismos. De este modo, en razón a la expedición de la Ley 100/1993 que creó el Sistema General de Seguridad Social que cambió y reorganizó la prestación de los servicios de salud e integró la salud pública, se creó gracias al artículo 245 el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA-; entidad que está encargada de la protección y promoción de la salud de la población colombiana a través de la gestión del riesgo asociada al uso y consumo de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos que son objeto de vigilancia sanitaria.

Bajo su competencia, está la inspección, control y vigilancia de los establecimientos productores y comercializadores a los que hace referencia el artículo 245 de la Ley 100/93; igualmente, certifica las buenas prácticas y condiciones sanitarias de dichos establecimientos y expide los registros sanitarios (renovación, ampliación, modificación y cancelación de los mismos); identifica y evalúa las infracciones a las normas sanitarias y a los procedimientos establecidos; investiga las medidas sanitarias; brinda asistencia técnica y asesora en materia de normas y procedimientos de vigilancia sanitaria y control de calidad; actúa como laboratorio; propone medidas para la aplicación de buenas prácticas o mejores estándares técnicos para la producción, transporte, almacenamiento y otras actividades orientadas al consumo de productos objeto de vigilancia; realiza actividades con productores y comercializadores sobre el cuidado en el manejo y uso de productos cuya vigilancia le otorga la Ley; y, concede los vistos buenos sanitarios a los productos, previo cumplimiento de las normas vigentes.

Al gestionar el riesgo, y considerando lo anterior, es de su competencia proteger y promover las buenas prácticas en la Industria de las Bebidas tanto para productores como para comercializadores; así lo constata la funcionaria Ana Julia Chamorro de la seccional del INVIMA en la ciudad de Medellín, al señalar que en razón a Ley 9/1979 –Código Sanitario- y el Decreto 3075/1997 –Reglamentación parcial del Código Sanitario-, se establecen los lineamientos de estricto cumplimiento para las buenas prácticas en actividades de manufactura como: funcionamiento de establecimientos en relación con el personal, los procesos, las locaciones, las materias primas, la manipulación, entre otras, que están sometidas a vigilancia como resultado de

la producción y la comercialización. Respecto a los registros sanitarios, afirma que “todo producto comercializable, con marca, debe tener obligatoriamente el registro del INVIMA; en el caso de agua embotellada, se clasifica según el artículo 3 del citado decreto como un alimento de mayor riesgo en salud pública.”

También, para la misma Industria de las Bebidas, y en el caso concreto del Sector de las Bebidas Naturales –Categoría Agua- (en el caso de estudio, Embotellada: proceso de obtención, envasado y comercialización de agua potable tratada con destino al consumo humano), las condiciones están fijadas por el Instituto en la Resolución 12186/1991 y la Resolución 2674/2013, siendo esta última, la que de conformidad con el artículo 126 de la Ley 019 de 2012, establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos, y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según los riesgos en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

En general, esta actividad de gestión del riesgo para la Industria de las Bebidas, conlleva a la aplicación irrestricta de las normas expedidas por los entes facultados para tal fin; en dicho proceso de ejecución, los planes de muestreo, como bien señala la Profesional Chamorro, “se realizan por enfoque de riesgo para medir resultados, en el caso del agua, de potabilización”. Esta actividad, arroja resultados contundentes para el concepto sanitario, incluido el cumplimiento del Código Sanitario en su totalidad; los conceptos están clasificados en: favorable (total cumplimiento), favorable con observaciones y desfavorable. Respecto a las medidas sanitarias que se adoptan, están: cumple, no cumple, condicionado, suspensión de actividades (temporal), cierre, decomisos o desnaturalización (destrucción del producto); y en cuanto a las visitas que debe programar el INVIMA, se precisa que estas, en condiciones normales, es decir, sin conceptos de desfavorabilidad, se hacen en las empresas en promedio dos veces al año.

8.1.7. Conclusión del Análisis del Macroentorno.

De todo el proceso de análisis del Macroentorno, basado en la construcción del modelo PESTEL en sus seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, analizados a la luz de la Industria de las Bebidas en Colombia, se concluye que los factores o fuerzas con mayor impacto positivo y negativo son los siguientes:

Tabla 5. Consolidación de resultados Modelo PESTEL.

FACTOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
POLÍTICO	POSITIVO	La política del gobierno nacional a través de las 5 Locomotoras para el desarrollo, busca impulsar la economía en general del país; de éstas, todos los sectores se ven beneficiados. Ante un mercado globalizado, los Tratados de Libre Comercio se convierten en la mejor estrategia para la importación y exportación de productos, asimismo, para la consecución de nueva tecnología que permita mejorar procesos productivos. Los aranceles, al igual que los subsidios, también benefician a todos los sectores y actores de la economía en Colombia, por lo tanto, la política productiva del país se configura como una plataforma estratégica favorable para la industria, y en el caso específico, del Sector de las Bebidas Naturales.
ECONÓMICO	POSITIVO	Considerando el buen momento por el que pasa la economía del país y las proyecciones previstas para el año 2014, según la CEPAL y la ANDI, existe una tendencia favorable en el crecimiento de la actividad económica; su principal aportante, la industria, que pese a los registros de años anteriores, proyecta un avance. Para la ANDI, el crecimiento probable del sector de la industria oscilaría en un 7% para el año 2014, y los acuerdos comerciales serán parte de las oportunidades del crecimiento. En esta materia, el Sector de las Bebidas Naturales –como parte de una industria en crecimiento-, encuentra una oportunidad para que avance; el tema cuenta con una política clara por parte del gobierno en favor de la industria, pues considera que tanto productividad como competitividad concentran el crecimiento.
SOCIAL-CULTURAL	POSITIVO	La representación social y cultural descrita por los expertos, constata desde una perspectiva positiva que es igualmente favorable para el mercado de las Bebidas Naturales, la posición que actualmente el consumidor adopta respecto de estas; las nuevas configuraciones de consumo y consumidor en el mercado al igual que las tendencias, son las que permiten ampliar la oferta. Por lo tanto, hay una oportunidad para la Industria de las Bebidas en Colombia.

FACTOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
TECNOLÓGICO	POSITIVO	El análisis general de este factor, evidencia favorabilidad para la industria en cuanto a la concentración que existe hoy por el tema de la innovación para la competitividad. Las empresas que incorporan la tecnología, dan mejores respuestas al mercado porque están en la capacidad de atenderlo desde la diversificación de sus portafolios, y si el gobierno nacional a través de sus políticas favorece e incentiva el desarrollo de la economía, la ciencia, la innovación y la tecnología, la industria bien puede favorecerse; los Tratados de Libre Comercio, otorgan unos beneficios que pueden ser la clave para que empresas del Sector de las Bebidas Naturales enriquezcan el engranaje de sus procesos productivos. Aquí, existe una posibilidad de atender el mercado con elevada diferenciación y la Industria de las Bebidas del país, en general lo evidencia.
ECOLÓGICO	POSITIVO	En materia ecológica, el recurso hídrico en Colombia es tratado mediante una política clara y contundente, lo que permite un mejor direccionamiento regional. El marco normativo regulatorio, da un parte de tranquilidad a la Industria de las Bebidas y al consumidor final, tanto para su uso como para su consumo; el conjunto de aspectos tratados en este factor, evidencian la favorabilidad que en esta materia se ofrece a las empresas productoras y comercializadoras de bebidas naturales del país.
LEGAL	POSITIVO	La actividad legal en esta materia, demanda de la Industria de las Bebidas –Sector Bebidas Naturales/Categoría Agua- la aplicación irrestricta de las normas expedidas por los entes facultados para tal fin; la normatividad es clara, tanto productores como comercializadores están condicionados en todos sus procesos a cumplirla. Es un mecanismo que igualmente garantiza al consumidor la calidad de los productos que la industria presenta en el mercado. Asimismo, el Código Sanitario en su conjunto y los conceptos emitidos de acuerdo con la calificación que otorga el INVIMA (entidad facultada), son la mejor carta de presentación para que productores y comercializadores puedan competir con calidad en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, al consolidar y analizar detalladamente el impacto de los factores, los Consultores identificaron como Motores Claves de Cambio para la Industria de Bebidas, Sector Bebidas Naturales -Subsector/Categoría Agua-, los siguientes:

1. **SOCIAL-CULTURAL:** el consumidor en la actualidad, ha transformado social y culturalmente su perspectiva respecto a los usos del agua, en este caso, del agua embotellada. De acuerdo con el análisis realizado, hay una visión favorable por parte del consumidor hacia la industria. La tendencia ha transformado el uso, si así se quiere, del porqué consumir agua embotellada; las razones son múltiples como ya se dijo, lo que beneficia al Sector de las Bebidas Naturales y por tanto, le abre una oportunidad.
2. **TECNOLÓGICO:** la innovación en el marco de la competitividad, es un camino para que la brecha se vaya cerrando en cuanto a la tecnificación de los procesos de producción; en esta materia, de acuerdo con lo tratado en este apartado, la Industria de las Bebidas en Colombia, cuenta con el respaldo del gobierno nacional, lo que se convierte en una alternativa para avanzar en materia de estándares de calidad y productividad.
3. **LEGAL:** el marco regulatorio que enmarca a la industria, y en especial el Sector de las Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-, es bastante específico y claro respecto a su cumplimiento, lo que a su vez da un parte de tranquilidad a oferentes y demandantes. Es decir, a productores y comercializadores, les corresponde la aplicación irrestricta de las normas en cada uno de sus procesos; a los consumidores, velar porque estas también se cumplan a fin de obtener un producto de excelente calidad. El análisis de este factor, permite confirmar que existen las plenas garantías de orden legal para que este sector de la industria colombiana se sienta amparado favorablemente.

8.2. Análisis del Sector.

Una vez analizado el ambiente externo de la empresa objeto de estudio, se presenta el análisis del Sector específico al que pertenece la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S.; este fue realizado por los Consultores, apoyados en el modelo de Las 5 Fuerzas de Porter y con información recolectada a partir de las siguientes fuentes: entrevistas a Gerente de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., a Experto en Economía, a Funcionario de una Empresa del Sector y a Comercializadores del Sector; Observación Directa y consulta de fuentes secundarias. El modelo, según el autor, conceptúa como la Rivalidad entre Competidores, el Ingreso de

Nuevos Competidores, los Productos Sustitutos, los Proveedores y Clientes, pueden impactar positiva o negativamente en la Industria de las Bebidas, Subsector Bebidas Naturales, y por supuesto en la empresa objeto de estudio.

8.2.1. Rivalidad entre Competidores Existentes.

Como ya se dijo, el Sector de las Bebidas Naturales en Colombia, ha crecido en los últimos cinco años en un 40%, y de acuerdo con la clasificación, la composición actual del mercado presenta gran variedad de productos como marcas, lo que permite afirmar, por consiguiente, que ante la amplia oferta el número de competidores también ha incrementado. Para un análisis más concienzudo del tema que nos ocupa, es importante precisar inicialmente, que la citada composición del mercado –de mayor a menor- a cifras del 2014 (Estudio Euromonitor), está representado así: Gaseosas 70.6%, Agua Embotellada 10.3%, Jugos 8.8%, Otros 4.6%, Energizantes 3.8%, y Té 1.9%.

Así las cosas, el Agua Embotellada ocupa el segundo reglón para el consumidor colombiano y en este caso específico, los competidores y marcas existentes de acuerdo con un análisis del mercado pueden clasificarse mediante varios criterios, entre ellos: canal de distribución, público objetivo –estratificación y poder adquisitivo-, variables de uso (gimnasio, restaurantes, acompañantes de bebidas alcohólicas, otros) y presentaciones. Sin embargo, a pesar de que estos criterios son determinantes para medir la competitividad de la empresa objeto de estudio con respecto a sus competidores, lo cierto es que en Colombia la preeminencia en esta materia la siguen ocupando las grandes industrias por la notoria extensión de sus productos, en este caso, el Agua Embotellada.

Con la información recogida en trabajo de campo de los Consultores y validada por la Gerencia de Manantialfresh S.A.S., a continuación se relacionan marcas que participan en este mercado en la ciudad de Medellín y que son comercializadas en diferentes canales tales como: Grandes superficies –Éxito, Makro, Jumbo-, Supermercados, Minimercados, Tiendas de Barrio - TaT-, y Distribuidores –Plaza de Flores, Mayorista y Minorista-. La tabla 6, condensa la información citada:

Tabla 6. Marcas participantes en el Sector de Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua.

EMPRESA	MARCA/PRODUCTO
AjeColombia	Cielo
Distribuidora La Roca	Agua La Roca
Femsa	Brisa
	Manantial
Manantialfresh S.A.S	Manantialfresh
Postobón S.A.	Oasis
	Cristal
Refrescos Antioquia	Agua Antioquia
Naciente S.A.S	OMI

Fuente: Construcción propia.

La tabla permite confirmar la concentración que se presenta en la Industria de las Bebidas, Sector Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-; la competencia más notoria la tienen: Femsa –Coca Cola-, empresa que desde 1926 está en el país; y, Postobón –Organización Ardila Lülle-, desde el año 1904. Más recientemente, AjeColombia -BigCola- ingresó al mercado colombiano (2007). En cuanto a las empresas y marcas restantes, pese a no corresponder a las empresas de mayor reconocimiento por su trayectoria en la ciudad, así como por la extensión de sus portafolios, sí se presentan en el escenario competitivo como empresas que por diversas características (precio y presentación) comienzan a ocupar un espacio en la torta del mercado.

Es importante observar también, cómo se presentan dichas empresas con sus marcas o productos en el mercado de la ciudad, al igual que Manantialfresh S.A.S., de manera, que puedan establecerse algunos criterios o características de diferenciación que permitan evaluar el nivel de competitividad en el sector. En concordancia, la tabla 7 unifica la información recogida durante el trabajo de campo de los Consultores, y donde fueron considerados como elementos de análisis aspectos propios del Competidor como:

- Trayectoria.
- Tipo de segmento al que atiende.

- Precio.
- Categorías.
- Productos del portafolio.
- Presentación del producto.
- Canales de distribución.
- Aspectos diferenciadores, entre otros.

Cabe señalar, que la construcción del modelo en su totalidad, se sustenta en el ejercicio de observación directa de los Consultores, análisis conjunto con la Gerente de la Embotelladora, Dra. Claudia M. Aguirre, y consulta a fuentes secundarias.

Tabla 7. Caracterización del Sector de Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua.

EMPRESA	MARCA/PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
AjeColombia	Cielo	<ul style="list-style-type: none"> • Agua en presentación por botella de 620ml -única presentación-. • Presentación: botella plástica, cinta o rótulo adhesivo, información general del producto y registro INVIMA, y tapa contramarcada. • No presenta portafolio de aguas saborizadas ni gasificadas. • Cuenta con un amplio portafolio de gaseosas y jugos, entre otras. • Distribución en canales de Grandes Superficies -Éxito, Makro y Jumbo-, Supermercados, Minimercados, Tiendas de Barrio -TaT- y Distribuidores -Plaza de Flores, Mayorista y Minorista-. • De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio). • El valor promedio de la botella oscila entre \$500 y \$1.200. • El valor promedio de la paca (24 unidades) oscila entre \$12.000 y \$15.000. • Empresa con siete años de trayectoria en el mercado nacional. • Segmento: medio-alto. • Estrategia de penetración en el mercado: precio y canal. • Cobertura: alcance local, regional y nacional. • Valor agregado: tecnificación del proceso de purificación y optimización de tiempo en los procesos para entregas directas y en el menor tiempo posible en el canal.

EMPRESA	MARCA/PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
Femsa	Brisa	<ul style="list-style-type: none"> • Agua en presentación por botella de 600ml - presentación en bolsa de 300ml y vaso de 250ml-. • Presentación: botella plástica, cinta o rótulo adhesivo, información general del producto y registro INVIMA, y tapa contramarcada. • Cuenta con un amplio portafolio de aguas saborizadas y gasificadas, gaseosas, jugos, té, energizantes e hidratantes. • Distribución en canales de Grandes Superficies -Éxito, Makro y Jumbo-, Institucionales (restaurantes, empresas, hoteles, otros), Supermercados, Minimercados, Tiendas de Barrio -TaT- y Distribuidores -Plaza de Flores, Mayorista y Minorista-. • De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio). • El valor promedio de la botella oscila entre \$1.200 y \$2.000. • El valor promedio de la paca (24 unidades) oscila entre \$32.000 y \$35.000. • Más de 80 años de trayectoria en el mercado nacional. • Segmento: medio-alto. • Estrategia de penetración en el mercado: precio y canal. • Cobertura: alcance local, regional y nacional. • Valor agregado: uso de tecnología en el proceso de purificación y empaque, y optimización de tiempo en los procesos para entregas directas y en el menor tiempo posible en el canal.
	Manantial	<ul style="list-style-type: none"> • Agua en presentación por botella de 600ml -única presentación-. • Presentación: botella plástica, cinta o rótulo adhesivo, información general del producto, registro INVIMA, y tapa contramarcada. • Cuenta con un amplio portafolio de aguas saborizadas y gasificadas, gaseosas, jugos, té, energizantes e hidratantes. • Distribución en canales de Grandes Superficies -Éxito, Makro y Jumbo-, Institucionales (restaurantes, empresas, hoteles, otros), Supermercados, Minimercados, Tiendas de Barrio -TaT- y Distribuidores -Plaza de Flores, Mayorista y Minorista-. • De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio). • El valor promedio de la botella oscila entre \$1.200 y \$2.000. • El valor promedio de la paca (24 unidades) oscila entre \$28.000 y \$32.000. • Más de 80 años de trayectoria en el mercado nacional.

EMPRESA	MARCA/PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
		<ul style="list-style-type: none"> • Segmento: medio-alto. • Estrategia de penetración en el mercado: precio y canal. • Cobertura: alcance local, regional y nacional. • Valor agregado: uso de tecnología en el proceso de purificación y empaque, y optimización de tiempo en los procesos para entregas directas y en el menor tiempo posible en el canal.
Manantialfresh S.A.S.	Manantialfresh	<ul style="list-style-type: none"> • Agua en presentación por botella de 600ml -también presentación por 250ml-. • Presentación: botella plástica, cinta o rótulo adhesivo, información general del producto y registro INVIMA, tapa contramarcada y doble sello de seguridad. • No presenta portafolio de aguas saborizadas ni gasificadas. • Distribución de marca propia en canales: Tiendas de Barrio -TaT-, y Distribuidores -Plaza de Flores, Mayorista y Minorista-. • Personaliza marcas a terceros para distribución en sus propios canales. • El valor promedio de la botella de 600ml, oscila entre \$600 y \$700. • El valor promedio de la paca (24 unidades) oscila entre \$14.000 y \$14.500. • Empresa con 3 años de trayectoria en el mercado regional. • Segmento: medio-bajo. • Estrategia de penetración en el mercado: precio y canal. • Cobertura: alcance local, regional y nacional. • Valor agregado: tecnificación del proceso de purificación y optimización de tiempo en los procesos para entregas directas y en el menor tiempo posible en el canal.
Postobón S.A.	Oasis	<ul style="list-style-type: none"> • Agua en presentación por botella de 600ml -única presentación-. • Presentación: botella plástica, cinta o rótulo adhesivo, información general del producto, registro INVIMA y tapa contramarcada. • Cuenta con un amplio portafolio de aguas saborizadas y gasificadas, gaseosas, jugos, té, energizantes e hidratantes. • Distribución en canales de Grandes Superficies -Éxito, Makro y Jumbo-, Institucionales (restaurantes, empresas, hoteles, otros), Supermercados, Minimercados, Tiendas de Barrio -TaT- y Distribuidores -Plaza de Flores, Mayorista y Minorista-.

EMPRESA	MARCA/PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
		<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio). • El valor promedio de la botella oscila entre \$1.200 y \$1.400. • El valor promedio de la paca (24 unidades) oscila entre \$28.000 y \$32.000. • Más de 90 años de trayectoria en el mercado nacional. • Segmento: medio-alto. • Estrategia de penetración en el mercado: precio y canal. • Cobertura: alcance local, regional y nacional. • Valor agregado: uso de tecnología en el proceso de purificación y empaque, y optimización de tiempo en los procesos para entregas directas y en el menor tiempo posible en el canal.
	Cristal	<ul style="list-style-type: none"> • Agua en presentación por botella de 600ml -única presentación-. • Presentación: botella plástica, cinta o rótulo adhesivo, información general del producto, registro INVIMA y tapa contramarcada. • Presenta un amplio portafolio de aguas saborizadas y gasificadas, gaseosas, jugos, té, energizantes e hidratantes. • Distribución en canales de Grandes Superficies -Éxito, Makro y Jumbo-, Institucionales (restaurantes, empresas, hoteles, otros), Supermercados, Minimercados, Tiendas de Barrio -TaT- y Distribuidores -Plaza de Flores, Mayorista y Minorista-. • De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio). • El valor promedio de la botella oscila entre \$1.400 y \$1.600. • El valor promedio de la paca (24 unidades) oscila entre \$32.000 y \$34.000. • Más de 90 años de trayectoria en el mercado nacional. • Segmento: medio-alto. • Estrategia de penetración en el mercado: precio y canal. • Cobertura: alcance local, regional y nacional. • Valor agregado: uso de tecnología en el proceso de purificación y empaque, y optimización de tiempo en los procesos para entregas directas y en el menor tiempo posible en el canal.

EMPRESA	MARCA/PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
Refrescos Antioquia	Agua Antioquia	<ul style="list-style-type: none"> • Agua en presentación por botella de 600ml – presentación también en bolsa por 360ml-. • Presentación: botella plástica, cinta o rótulo adhesivo, información general del producto, registro INVIMA y tapa contramarcada. • Distribución en canales como Supermercados, Minimercados, Tiendas de Barrio -TaT- y Distribuidores -Plaza de Flores, Mayorista y Minorista- • De acuerdo con el canal de distribución los precios son variables (manteniendo rangos promedio). • El valor promedio de la botella oscila entre \$600 y \$1.000. • El valor promedio de la paca (24 unidades) oscila entre \$11.000 y \$13.000. • Cinco años de trayectoria en el mercado regional. • Segmento: medio-bajo. • Estrategia de penetración en el mercado: precio y canal. • Cobertura: alcance local y regional. • Valor agregado: uso de tecnología en el proceso de purificación y empaque, y optimización de tiempo en los procesos para entregas directas y en el menor tiempo posible en el canal
Naciente S.A.S	OMI	<ul style="list-style-type: none"> • Agua en presentación por botella de 1.000ml –única presentación. • Presentación: botella plástica, cinta o rótulo adhesivo, información general del producto, registro INVIMA y tapa contramarcada. • Distribución de la marca por ser agua personalizada para canal único -Tiendas D1-. • Personaliza marcas a terceros para distribución en sus propios canales. • Precio único. • Valor de la botella \$750 (no es variable con cantidades). • Empresa con más de diez años de trayectoria en el mercado regional. • Segmento: medio-alto. • Estrategia de penetración en el mercado: precio y canal -personalización de marca-. • Cobertura: alcance local, regional y nacional. • Valor agregado: uso de nanotecnología en las técnicas de ultrafiltración para entregar un producto de alta calidad.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, una vez evaluada la caracterización de las empresas por los Consultores y la Gerencia de Manantialfresh S.A.S., y de común acuerdo, se relaciona a continuación los aspectos más relevantes y que se traducen en Factores Claves de Éxito del sector para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Calidad del Producto (Presentación interna -proceso de fabricación- y externa –empaque, tamaño, diseño y otros- del producto).
2. Portafolio de productos (Variedad de productos en el portafolio de la empresa).
3. Competitividad en precios (Valor promedio del producto en el mercado).
4. Posición en el mercado (Experiencia por trayectoria en el mercado regional).
5. Participación en el mercado (Por alcance local, regional y nacional, y por Canales de Distribución).
6. Tecnología (Valor agregado).

8.2.1.1. Matriz de Perfil Competitivo -MPC-:

Una vez analizada la Rivalidad entre los Competidores, conjuntamente los Consultores y Gerencia procedieron a la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo –MPC-, con el fin de identificar el peso de cada competidor frente a los Factores de Éxito relacionados. La metodología para realizarla fue explicada en el Marco Metodológico.

De acuerdo con lo anterior, la tabla 8 presenta la MPC y que fue elaborada de la siguiente manera:

- a. Fueron seleccionados como Competidores de Manantialfresh S.A.S., las siguientes marcas:
 - Cielo.
 - Brisa
 - Manantial.
 - Oasis.

- Cristal.
- Agua Antioquia.
- OMI.

- b. Se ponderaron los Factores Claves de Éxitos previamente definidos en la Caracterización derivada de la “Rivalidad entre Competidores” y de acuerdo con su representatividad.
- c. Se procedió a asignar una calificación ponderada a cada una de las marcas frente a cada factor y de esta forma identificar los Competidores más representativos cuyos resultados constituyen la Matriz de Perfil Competitivo.

**Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo de las empresas del Sector de Bebidas Naturales,
–Subsector/Categoría Agua–.**

No.	Factor Clave de Éxito	Ponderación	Manantialfresh		Cielo		Brisa		Manantial		Oasis		Cristal		Agua Antioquia		OMI	
			Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Calidad del Producto (Presentación interna - proceso de fabricación- y externa -empaquetado, tamaño, diseño y otros- del producto).	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
2	Gama de productos (Variedad de productos en el portafolio).	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1	4	0,4
3	Competitividad en precios (Valor promedio del producto en el mercado).	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
4	Posición en el mercado (Experiencia por trayectoria en el mercado regional).	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	1	0,2	2	0,4
5	Participación en el mercado (Por alcance local, regional y nacional, y por Canales de Distribución).	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	1	0,2	2	0,4
6	Tecnología (Valor agregado).	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	1	0,2	3	0,6
Total			1,0	2,9		3,4		3,5		3,5		3,5		3,5		1,7		3

Fuente: elaboración propia.

Se colige entonces de la MPC que las marcas de mayor peso en el sector son:

- Brisa
- Manantial
- Oasis
- Cristal

Estas marcas obtienen un total ponderado equivalente a 3.5; donde los Factores Claves de Éxito: calidad de producto, gama de producto, participación y posición en el mercado, se

consideran las fortalezas más importantes; lo correspondiente a competitividad en precios, una debilidad importante, mientras que tecnología una fortaleza menor. Sin embargo, dada sus fortalezas, de común acuerdo con la Gerencia se establece que aunque es importante monitorearlas no serán consideradas competidores foco de Manantialfresh S.A.S., ya que son competidores de gran peso y poder en el mercado; pero lo más importante, no están en el mismo canal.

Igualmente, de la Matriz de Perfil Competitivo, se extracta que las marcas que por sus características se consideran competidores foco de Manantialfresh S.A.S., de acuerdo con el total ponderado –de mayor a menor-, son:

- Cielo: obtiene un total ponderado equivalente a 3.4; los factores claves de éxito gama de productos, competitividad en precios y posición en el mercado, se consideran las fortalezas más importantes. Mientras que calidad del producto, participación en el mercado y tecnología, fortalezas menores. En cuanto a clasificación por debilidades importantes o menores, no obtuvo ninguna.
- OMI: obtiene un total ponderado equivalente a 3.0; donde los factores claves de éxito calidad y gama del producto, y competitividad en precios se consideran las fortalezas más importantes y la tecnología una fortaleza menor. Respecto a la posición y participación en el mercado, una debilidad menor.
- Agua Antioquia: obtiene un total ponderado de 1.7; donde el factor de competitividad en precios es la única fortaleza importante y la calidad del producto una fortaleza menor. Por su parte, gama de productos, posición y participación en el mercado, y tecnología las debilidades más importantes.

Por último, en cuanto a Manantialfresh, marca objeto de estudio, se obtiene de la Matriz de Perfil Competitivo un total ponderado de 2.9; al respecto, los factores claves de éxito calidad del producto, competitividad en precios y tecnología se traducen en las fortalezas más importantes de la empresa, mientras que participación en mercado una fortaleza menor. Se establece además,

que los factores gama de productos y posición en el mercado, son las debilidades más importantes.

La tabla 9, consolida la información referenciada respecto al análisis de la Matriz de Perfil Competitivo de las marcas que por sus características se consideran competidores foco de Manantialfresh S.A.S.:

Tabla 9. Competidores Foco para Manantialfresh de acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo de las empresas del Sector de Bebidas Naturales –Categoría Aguas-.

No.	Factor Clave de Éxito	Ponderación								
			Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Calidad del Producto (Presentación interna - proceso de fabricación- y externa –empaque, tamaño, diseño y otros- del producto).	0.2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
2	Gama de productos (Variedad de productos en el portafolio).	0.1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1
3	Competitividad en precios (Valor promedio del producto en el mercado).	0.1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
4	Posición en el mercado (Experiencia por trayectoria en el mercado regional).	0.2	4	0,8	2	0,4	1	0,2	1	0,2
5	Participación en el mercado (Por alcance local, regional y nacional, y por Canales de Distribución).	0.2	3	0,6	2	0,4	1	0,2	3	0,6
6	Tecnología (Valor agregado).	0.2	3	0,6	3	0,6	1	0,2	4	0,8
Total		1.0		3,4		3		1,7		2,9

Fuente: Elaboración propia.

En general, se concluye de la Matriz de Perfil Competitivo de las empresas del Sector de Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-, que:

- Los competidores foco, de acuerdo con el orden mayor a menor del total ponderado, son: Brisa, Manantial, Oasis, Cristal, Cielo y OMI.

- Analizado conjuntamente entre los Consultores y la Gerente de Manantialfresh, Claudia M. Aguirre, las cuatro primeras marcas corresponden a las empresas Femsa y Postobón, cuya competencia es cerrada y concentrada, y por tanto, la única salida es la innovación.
- En dicho caso, las marcas Cielo y OMI, se convierten en los competidores que por sus características se acercan más al entorno competitivo de la Embotelladora; aspectos como canales de distribución y competitividad en precio, son los factores claves de éxito de mayor semejanza, no obstante, en el canal el posible diferenciador está en la estrategia competitiva. Igualmente, el factor tecnología en OMI es un elemento de competencia con la Embotelladora. Respecto a los segmentos, tanto en Cielo como en OMI y Manantialfresh el promedio es un elemento a tener en cuenta. Por lo tanto, son estas dos empresas los competidores focos en el componente de rivalidad entre competidores.

8.2.2. Nuevos Competidores.

Para el análisis de esta fuerza, se contempla el ejercicio planteado en la fuerza anterior; si bien, se observa un entorno altamente competido, el Sector de Bebidas Naturales – Subsector/Categoría Agua-, cuenta con empresas de amplia trayectoria, así como de mediana y baja en razón al tiempo de participación en el mercado. Al considerar lo citado, se precisa entonces que para una empresa poder entrar a competir bajo este entorno, debe contar con altos recursos destinados a la inversión en tecnología, ya que es una característica común en aquellas empresas que buscan liderar en los diferentes productos que se encuentran en el mercado de las Bebidas Naturales. De igual relevancia, está la experiencia en la consolidación de los canales de distribución y los sistemas que para el efecto tienen instaurados; además del conocimiento que ya tienen sobre el mercado, prueba de ello es el amplio portafolio de productos de algunos competidores con el fin de ocupar una mayor parte de la torta del mercado.

A manera de ejemplo, se toma como referente el más reciente estudio sobre “Top of Mind” de la Revista Dinero, a mayo de 2013, en el que se precisa textualmente que la marca Coca-Cola “se lleva más del 50% de la votación entre la población en general. La suma de bebidas de Postobón, Pepsi y Colombiana no alcanzan a ocupar a la famosa gaseosa negra, para el estudio de este año la marca ‘Big-cola’, logra un importante, aunque lento avance”. Con esta relación, es factible

establecer como barrera de entrada para un nuevo competidor en el Sector de las Bebidas en general –indistintamente de la categoría de producto-, la posición y/o lealtad del consumidor frente a marcas favoritas y cuyo *'top of mind'* equivale a tenerlas como referente de primera opción. Así las cosas, ya no es solo cuestión de logística –Distribución- para entrar al mercado, va mucho más allá que eso, incluso, es cambiar un esquema de consumo por tradición en el ámbito colombiano lo que se traduce en un riesgo bajo para el Sector de las Bebidas Naturales.

En este aspecto en general, la Gerente de Manantialfresh S.A.S., Dra. Claudia M. Aguirre, manifiesta que hasta la fecha no visiona el ingreso de nuevas marcas al sector por lo cual no se considera para la Embotelladora una amenaza significativa; valida lo conceptuado, precisando que la red logística, el tiempo de permanencia o trayectoria, la inversión en tecnología de punta, capitalizan y dan valor a los que ya se encuentran en el mercado. Aspectos que según afirma “(...) demandan de una experiencia y un conocimiento muy específico del mercado, y en el especial del consumidor que hoy es tan cambiante como la variedad de productos que ya se ofertan. Para ser nuevo competidor, deben asumirse unos costos que ya pagamos los que estamos aquí, y que no somos pocos, gracias a la trayectoria y a la inversión en tiempo y dinero (...).”

Se colige entonces del análisis de este factor, que al ser el Sector de Bebidas Naturales – Subsector/Categoría Agua-, un entorno altamente competido por la amplia trayectoria de las Empresas y que cuentan con un sinnúmero de productos -en diferentes categorías- en sus portafolios, entre otros aspectos, reflejan que la entrada de Nuevos Competidores no es tan fácil y que por tanto, no representa una amenaza de alto impacto para el Sector, y en el caso específico de la Categoría Agua.

8.2.3. Productos Sustitutos.

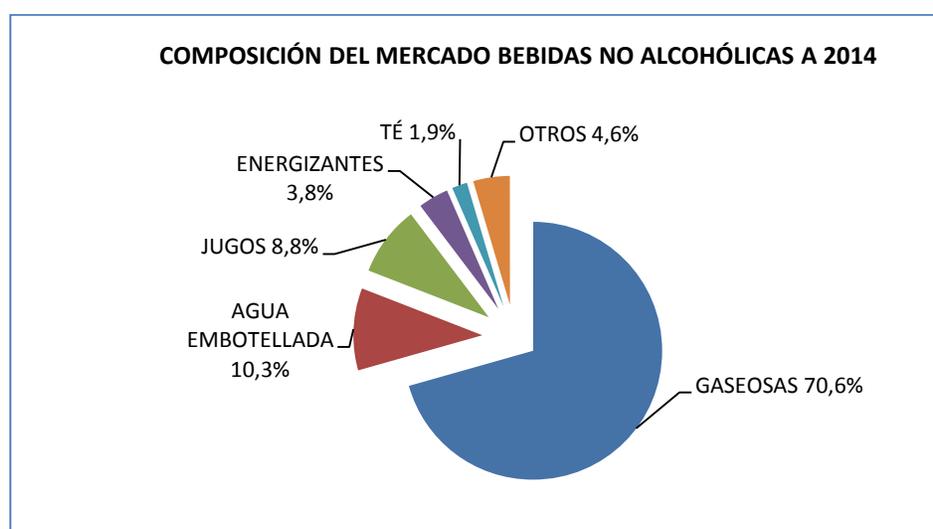
Como bien se ha señalado en el presente trabajo, la Industria de las Bebidas es ampliamente diversificado, encontrándose por tanto, una gran variedad de productos que si bien logran satisfacer un amplio porcentaje de consumidores del mercado, pueden afectar la participación de los oferentes que ya cuentan en el Sector de las Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-. Dentro del portafolio actual, productos como las gaseosas, los jugos, los energizantes y el té,

comienzan a retar al consumidor cuando de saciar la sed se trata y de acuerdo con su poder adquisitivo. Muy bien lo señala el Economista Alexander Agudelo C., en entrevista con los Consultores, al afirmar sobre el tema que parte de la variedad que hoy se oferta, se presenta como consecuencia de la apertura de mercados, según afirma:

“La globalización o liberalización de la economía, abrió la compuerta a productos nuevos que para penetrar el mercado deben ser negociados constantemente con empresas de alto nivel, o para ser más exactos, con amplia trayectoria en el mercado y donde su capital permita apalancar una negociación que incluya la penetración de mercados –un mercadeo ‘agresivo’- para productos nuevos, y eso representa un gasto oneroso. Si bien, las multinacionales entregan o venden (como quiera denominársele), sus productos a empresas reconocidas, la propuesta finalmente para las empresas de la Industria de las Bebidas en general, además de generar competencia, es entrar en el mayor número posible de categorías con el más variado portafolio. En la actualidad, se puede corroborar la diversidad de productos que sustituyen el agua y que se valida en forma acelerada al observarse en forma comparativa en el rango de los últimos diez años.”

A continuación, la figura 18, presenta el comportamiento del mercado de las Bebidas No Alcohólicas en Colombia a 2014:

Figura 18. Composición actual del mercado de Bebidas No Alcohólicas-Estudio Euromonitor.



Fuente: Portafolio, Sección Negocios; 22 de abril de 2014. p 4. Elaboración Propia.

Puede observarse en la figura, que las gaseosas con un 70.6% ocupan el primer lugar del mercado, seguido, y sin tener en cuenta el Agua Embotellada, por los Jugos con un 8.8%, los Energizantes con un 3.8%, y el Té con un 1.9%. De acuerdo con un estudio de Euromonitor sobre el crecimiento del mercado de las Bebidas No Alcohólicas, citado en Portafolio:

“(…) el Té Embotellado, se multiplicó por 6 desde el 2008 y pasó de 47.620 millones de pesos en aquel año a 301.535 millones al final del 2013. El Jugo también ha hecho lo propio y en el mencionado periodo de tiempo duplicó tanto su tamaño como su participación en la torta, pues pasó de 589.054 millones de pesos y 5 por ciento del mercado, a casi 1,4 billones de pesos y 9 por ciento del total de las ventas. Un caso similar es el de las Bebidas Energéticas, que multiplicaron sus ventas y pasaron de 349.632 millones de pesos a 592.128 millones de pesos.”

De acuerdo con información recogida por los Consultores en trabajo de campo, se listan a continuación las marcas por categoría más reconocidas en el país, y más concretamente en la ciudad de Medellín, y que pueden ser consideradas para Manantialfresh S.A.S., productos sustitutos:

Tabla 10. Marcas más reconocidas del Sector de Bebidas No Alcohólicas.

CATEGORÍA	MARCA/PRODUCTO
Agua Saborizada	H2O Cristal Vitality
Energizantes/Hidratantes	Powerade RedBull Peak Gatorade Vive 100 Sporade
Gaseosas	Manzana Colombiana Pepsi 7up Coca-Cola Quatro Premio Sprite

CATEGORÍA	MARCA/PRODUCTO
Jugos	Del Valle Frizz Frutto (Néctar) Hit Tuti-Fruti Cifrut
Té	Sun Tea Lipton Nestea Fuze Te

Fuente: elaboración propia.

Como puede notarse, el Agua cuenta con diversidad de sustitutos que pueden desplazarla o reemplazarla según el momento del consumidor; es decir, convertirse en opciones según el lugar, la hora del consumo, la actividad, el gusto, entre otros factores, que inciden en la decisión del consumidor. Inclusive, cabe la posibilidad de que productos como el agua saborizada, una cerveza u otra bebida alcohólica puedan satisfacer al consumidor y sustituir el agua como bebida natural en razón a un momento donde lo que se busque sea “saciar la sed”; y por último, otras opciones pueden ser las bebidas en polvo listas para preparar y que en la actualidad están en el mercado como una alternativa de fácil acceso por su costo para el consumidor y con significativa funcionalidad. En conclusión, este factor, en razón a lo expuesto, se convierte en amenaza significativa para el Sector de las Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua- y para la Embotelladora específicamente como de alto impacto.

8.2.4. Proveedores.

Para introducir el análisis de este factor, es importante, además de necesario, contextualizar brevemente que la integración de la cadena valor es una herramienta a través de la cual se obtiene mayor liderazgo en la actividad industrial y por tanto, una ventaja competitiva que genera valor para la empresa; es decir, se logra una mejor integración hacia atrás con el fin de controlar todo el proceso. En la figura 19, se observan los elementos que componen la cadena de valor:

Figura 19. Cadena de Valor de Porter.



Fuente: Porter, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. 1990.

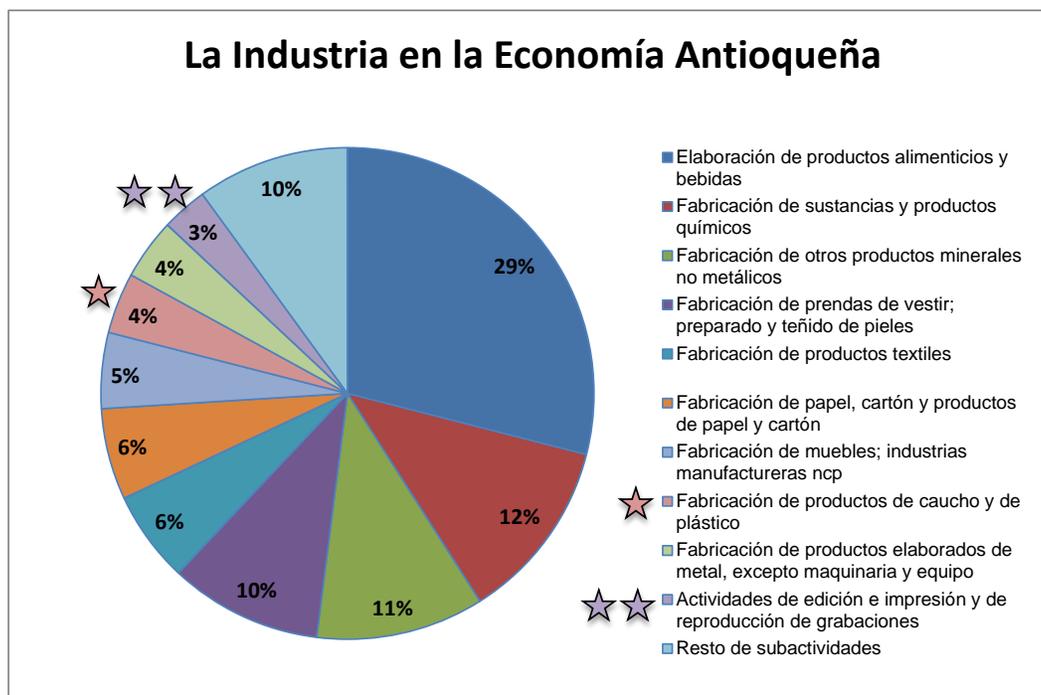
Para Michael Porter, Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, creador de este modelo teórico, la Cadena de Valor es una herramienta que permite visualizar las actividades que generan valor para una compañía; se divide en: **actividades primarias** (las directamente implicadas con el proceso de fabricación, distribución venta o servicio postventa del producto -Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y Servicio de Postventa/Mantenimiento-, y que aportan en cada paso mayor valor al producto), y **actividades de apoyo** (aquellas vinculadas con el aprovisionamiento, tareas de infraestructura, recursos humanos y la investigación y desarrollo). Bajo este concepto, muchas empresas colombianas en lugar de mantener la dependencia que crean los Proveedores, deciden ‘autoprovisionarse’ hacia atrás y por lo tanto, conviértense en una amenaza tanto para los competidores como para los mismos Proveedores del sector.

Aplicado al Sector de las Bebidas Naturales, en Colombia la empresa Postobón S.A, de la Organización Ardila Lülle, productora y comercializadora de Bebidas No Alcohólicas, es un ejemplo de lo tratado; ésta, hoy cuenta con un holding, a manera de integración empresarial, en el que se incluyen empresas azucareras, envases y tapas. Esta acción empresarial, se convierte en una estrategia de posicionamiento y, de alguna manera, de dominio dentro del sector, pues los Proveedores en la Cadena de Valor entregan insumos que pueden influir en el desempeño de una empresa. Los Consultores entrevistaron al Sr. Wilson A. Vásquez, Jefe de Supervisión de la citada empresa con sede en el municipio de Bello (Antioquia), con el fin de validar lo planteado y quien destacó:

“(…) la gran fortaleza de Postobón S.A., está en el control que directamente hace a sus procesos y el abastecimiento que, como bien saben los competidores, hace así mismo por ser su propio proveedor; eso, en relación con las demás empresas del Sector de las Bebidas no Alcohólicas, le permite tener una ventaja y ser más competitivo que otros en aspectos como: tiempos de producción, tiempos de entrega, variedad de productos y precios. En el portafolio, la empresa hoy por hoy puede tener más de treinta productos. De manera, que no es dependiente de proveedores y sus precios, al contrario, algunas de sus empresas sí son proveedoras para sus mismos competidores, lo que de cierto modo es ventajoso; es una situación, que sin quererlo, y así lo ha observado la empresa, cierra la entrada a nuevos competidores. En relación con el agua, su principal materia prima, hay una negociación con Empresas Públicas de Medellín para proveerla, pero más que negociación es una alianza ya que la Organización Ardila Lülle trabaja conjuntamente con ésta en temas de preservación del medio ambiente, tema de la Responsabilidad Social Empresarial a la que están llamadas.”

En otros aspectos relacionados con los Proveedores para este sector, están los productores de los envases, las tapas y los empaques, que según Proexport por “la calidad del producto y el nivel tecnológico que interviene en las etapas de producción, se evidencia un gran avance en este sector, lo que la catapulta a mercados para exportación”; de manera, que es una industria que ofrece calidad y entrega de productos tanto personalizados como genéricos, asunto de gran ventaja para la diferenciación. Como parte del análisis concreto, el informe más reciente de la Cámara de Comercio de Medellín –año 2012- sobre la industria del Departamento de Antioquia, la fabricación de productos plásticos ocupa el 4% del total de la manufactura según grupos industriales; la figura 20 así lo evidencia:

Figura 20. Manufactura según grupos industriales en Antioquia.



Fuente: Informe de la Industria en Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín, 2012. p 11.

La figura muestra porcentualmente cuál es la conformación de la actividad manufacturera del departamento de Antioquia de acuerdo con los grupos industriales. Con relación al renglón que nos ocupa, la ‘Fabricación de Productos de Caucho y de Plástico’ un 4%. Importante también, el renglón ‘Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones’ con un 3%, que corresponde a las empresas que estampan e imprimen en diversos materiales –ej. Litografías-, incluidas las empresas de diseño y publicidad; en este componente, las empresas del Sector de las Bebidas Naturales encuentran Proveedores para la marcación y etiquetado de botellas.

Se concluye sobre las actividades de Plásticos –categoría envase y/o empaque- y de Impresión, y correspondiente con los porcentajes citados, que ante la misma entidad están registradas, en su orden, un promedio de 80 empresas para la primera, y 62 empresas para la segunda; lo que permite señalar que hay una baja concentración, y por ende un bajo poder del Proveedor en la producción de estos insumos para el Sector de las Bebidas No Alcohólicas, lo que representa a su vez, una amplia oferta para los productores y comercializadores de bebidas. Debe tenerse en cuenta, que aún con tanta oferta, y contrastado con la empresa objeto de estudio

–Embotelladora Manantialfresh S.A.S.-, la personalización del envase plástico se convierte en un aspecto clave del Proveedor que con el tiempo puede generar altos costes para una empresa de la Industria que decida cambiar de proveedor, o por el contrario, si se tiene mayor conocimiento del proveedor y su sector, puede generarse una amplia capacidad de negociación lo que podría restarle poder en la negociación.

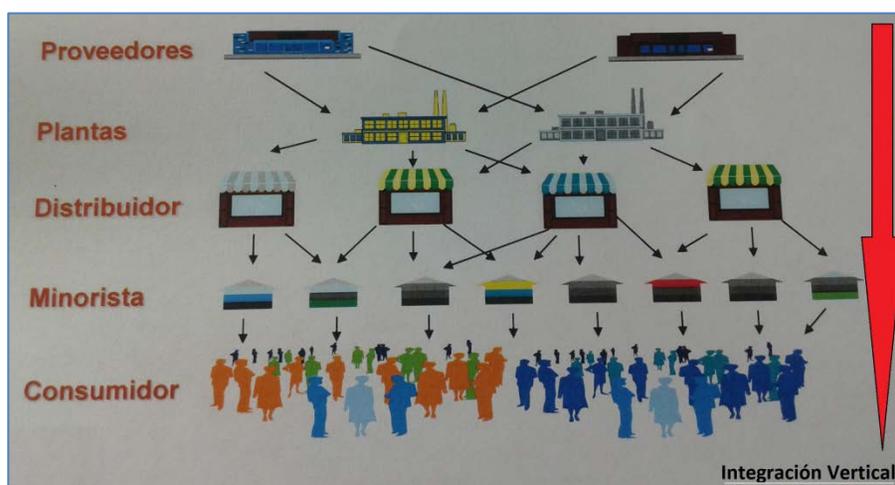
Por último, con respecto al proveedor del insumo vital, el agua, las empresas productoras y comercializadoras de la ciudad de Medellín disponen de las redes de acueducto y alcantarillado de Empresas Públicas de Medellín -EPM-, entidad que presta el servicio público de aguas. Por ser de su competencia, tramita la potabilización del agua para el consumo humano manejando el ciclo del agua de excelente calidad, así como su recolección y tratamiento. De modo, que las empresas hacen uso de las redes de acueducto con el fin de abastecerse del recurso hídrico y cumplen así, con el requisito de agua apta para el consumo humano. Aquí, es relevante señalar que este Proveedor presenta una alta concentración y por lo tanto, un poder de negociación ostensible que amenaza la producción.

En general, de acuerdo con lo tratado hasta aquí, esta fuerza representa para la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., una amenaza si se considera específicamente el tema del abastecedor de Agua, principal insumo para la empresa. Como ya se dijo, en el caso de los plásticos –para botellas y tapas- y la impresión –para marcación de las botellas-, las cifras citadas corroboran que hay una baja concentración de Proveedores y por tanto un bajo poder en razón a la amplia oferta; todo lo contrario ocurre con el Agua, las empresas productoras y comercializadoras de la ciudad de Medellín solo disponen de las redes de acueducto y alcantarillado de Empresas Públicas de Medellín -EPM-, única entidad que abastece el recurso hídrico y que por tanto, dada su alta concentración, es una fuerza que sí tiene poder de negociación que puede amenazar significativamente la producción de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.

8.2.5. Clientes.

En este factor, las empresas del Sector de las Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-, presentan dos caracterizaciones de sus clientes: 1. Cliente Comercializador, y 2. Consumidor o Usuario Final. Tanto en empresas productoras como en comercializadoras, así se presenta. Dicha configuración, corresponde a una Cadena de Valor de Integración Vertical (hacia adelante), donde la compañía se hace más fuerte y se acerca más al cliente, es decir, ‘captura más valor’. La figura 21, muestra cómo se desarrolla el concepto en concordancia con lo expuesto por su autor, Michael Porter, quien presenta la Integración Vertical como una ventaja competitiva que incide en la presentación del producto al cliente en términos de diferenciación y valor:

Figura 21. Cadena de Valor en la Integración Vertical.



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, al aplicar la integración vertical como lo muestra la figura, éste representa beneficios para el Sector de las Bebidas Naturales a manera de economías de escala, reducción en costes, mayor competitividad y, de manera significativa, una alternativa estratégica. En el caso de los competidores hasta aquí analizados en el modelo, son empresas que producen, distribuyen y venden; aspectos, que integran hacia adelante, y que por lo tanto, facilitan incursionar en todos los mercados posibles. Para ello, los canales de distribución se convierten en el mecanismo más efectivo de comercialización –Cliente Comercializador- para operar en el mercado. Claramente, el sector en estudio cuenta con diversos canales de distribución, entre ellos: las tiendas, los

supermercados, las grandes superficies, los institucionales –hoteles, restaurantes, instituciones educativas- entre otros, que se convierten así para los competidores en sus Clientes Comercializadores.

Los Consultores lograron determinar, por observación directa al Cliente Comercializador, que el poder de éste respecto a la empresa del Sector de Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-, está basado en el producto al convertirlo en el factor determinante del vínculo. Como parte del trabajo de campo, los Consultores validaron la observación directa mediante entrevistas a seis Clientes Comercializadores de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., definidos conjuntamente con la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, ubicados en la ciudad de Medellín y distribuidos así: tres en la Plaza de Flórez y tres Tenderos; cabe precisar, que en ambos casos los estratos socio-económicos atendidos por ellos son 3 y 4. Las preguntas se orientaron a tres aspectos básicos: 1. A la hora de comprar el agua embotellada ¿Es relevante la marca para el consumidor final?, 2. ¿El consumidor final reconoce las diferencias que existen entre Manantialfresh y las distintas marcas de agua que Usted oferta?, y 3. ¿Qué comentarios hace el consumidor final que opta por Manantialfresh?

Los resultados lograron validar que ante tanta oferta, el Cliente Comercializador busca responder a la demanda, y por tanto, se ve condicionado a responderle al consumidor final quien es el que define cuál es la marca/producto que prefiere. Por consiguiente, el Cliente Comercializador tendrá que cambiarse de un competidor a otro cuantas veces lo haga el consumidor. No obstante, puede, como criterio propio, definir con qué marcas trabajar porque le permiten, entre algunos aspectos, obtener rentabilidad para el negocio, porque son las preferidas por el consumidor final, porque según el poder adquisitivo del consumidor se ajustan a su presupuesto, y porque elige tener entre sus productos marcas de mayor rotación.

En el caso concreto de Manantialfresh, se pudo establecer que para ambos comercializadores, el producto rota en consideración a aspectos como: el precio, del cual se determinó está en un rango promedio que le da mayor rotación; derivado, ante mayor rotación, la marca ya es conocida entre los consumidores finales, incluso se coligió que para la actividad empresarial –logística de eventos- la marca es reconocida; la presentación en 250ml es un aspecto por ellos definido como

“ganador”, pues entre los demás competidores del sector, genera ventaja comparativa al no ser una presentación común, -caso contrario con la 600ml-; y por último, el consumidor final sí identifica que el sabor del agua es una característica poco común y que confirma al conocer que el proceso de purificación del agua se da gracias a la tecnología de punta con que cuenta la Embotelladora, siendo finalmente una ventaja competitiva. Sobre esto último, cabe resaltar, que Manantialfresh S.A.S., hace difusión permanente de esta información entre sus Clientes Comercializadores con el fin de que al tener ellos contacto directo con el consumidor final, se lo comuniquen y por tanto, su reconocimiento como marca esté sustentado en la calidad del producto y la promoción del consumo sano de agua purificada.

Dado lo anterior, el Cliente Comercializador tiene un poder medio-alto en la negociación y que puede, inclusive, incidir en los costes y en perjuicio de la rentabilidad, ya sea del sector y/o de la empresa; pues como ya se dijo, aunque su posición no sea ventajosa, él deberá mover su portafolio entre un competidor y otro cuantas veces lo haga el consumidor en razón a la misma dinámica del Sector. De la misma forma, como criterio propio, definirá con qué marcas trabajar siempre y cuando estas le permitan obtener rentabilidad para el negocio o porque son las preferidas por el consumidor final y dan mayor rotación, entre otros aspectos.

De otro lado, el Consumidor o Usuario Final dentro de la caracterización, es otro eslabón en la cadena. En este caso, es aquel que decide la compra en medio de un mercado donde la oferta conduce a definir de él una caracterización; ¿cuál? Una por medio de la cual se define el perfil del consumidor en relación con aspectos como: ¿quién es?, ¿qué le gusta?, ¿qué le interesa?, entre otras variables para lograr identificarlo. Para el mercado de las Bebidas Naturales, el Consumidor o Usuario Final es aquel que varía su conducta de consumo dependiendo del entorno y el momento en que se encuentre, así como de la percepción sobre la marca; bajo esta triada, es que se logra identificar el tipo de poder que tiene o no sobre el competidor.

Al considerar la variada oferta que presentan los competidores en sus portafolios, el Consumidor o Usuario Final puede mantener cierto grado de fidelidad con una o varias marcas al mismo tiempo, y definir tal fidelización teniendo en cuenta el tipo de compra; es decir, una lealtad basada en una compra razonada o impulsiva, la primera es premeditada o sugerida, y la

segunda es recordada, sugerida o pura. En detalle, la compra razonada es aquella donde el consumidor o usuario final hace uso de su racionalidad, tiene la compra prevista y conoce muy bien lo que quiere; y la compra impulsiva es donde actúa en forma irracional, surge en el momento de la compra y duda en cuanto a lo que desea o necesita. Ante este escenario, el mercado de las Bebidas Naturales, específicamente Categoría Agua, cuenta con un Consumidor o usuario final cuyas características son cercanas a lo ya descrito.

Como se planteó en el Análisis del Macroentorno, el componente Social-cultural muestra un Cliente que en este sentido piensa de acuerdo con los hábitos del consumo y las tendencias del mercado, de ahí que la triada entorno, momento y percepción, intervengan en la decisión; para ejemplificarlo, en el caso del agua, la decisión del Cliente se basará dependiendo de si está en el Centro Comercial, un restaurante o un gimnasio –el entorno-; o si es para calmar la sed –el momento-, o si es para acompañar otra bebida o alimento en forma razonada o impulsiva –la percepción-. Bajo este contexto, el Consumidor o Usuario Final, sí tiene gran poder en su relación con el competidor puesto que su interés –decisión de compra- se basará en el ejercicio mercadológico que el oferente haga en espera de ser la alternativa número uno, así sea entre varios, pero que satisfaga o de respuesta al tipo de compra y conducta de consumo que en él prevalezca.

8.2.6. Conclusión del Análisis del Sector.

Al tomar el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para analizar el Sector, se pudo estudiar comparativamente la empresa objeto de estudio en relación con los demás competidores de las Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-; además, bajo un ejercicio de observación directa del mercado, aplicación de encuestas y el estudio juicioso que entre los Consultores y la Gerente de la Embotelladora, Dra. Claudia M. Aguirre, se hiciera para sustentar la toma de decisiones que apoya el análisis, se logran consolidar los resultados del ejercicio de aplicación que se detallan a continuación:

Tabla 10. Conclusión del Análisis del Sector.

FUERZA	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO
<p>1. Rivalidad entre Competidores Existentes</p>	<p>Luego de la caracterización del Sector de las Bebidas Naturales – Subsector/Categoría Agua-, se definen los factores claves de éxito de los competidores, ellos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del Producto (Presentación interna -proceso de fabricación- y externa –empaquete, tamaño, diseño y otros- del producto). 2. Gama de productos (Variedad de productos en el portafolio). 3. Competitividad en precios (Valor promedio del producto en el mercado). 4. Posición en el mercado (Experiencia por trayectoria en el mercado regional). 5. Participación en el mercado (Por alcance local, regional y nacional, y por Canales de Distribución). 6. Tecnología (Valor agregado). <p>Posteriormente, son llevados a una Matriz de Perfil Competitivo en la cual se consolidan los competidores foco de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., estos son: Agua Cielo de AjeColombia y OMI de Naciente S.A.S. Se tiene en cuenta que aspectos como los canales de distribución y la competitividad en precio, son los factores claves de éxito de mayor semejanza; no obstante, en el canal el posible diferenciador es la estrategia competitiva. Asimismo, el factor tecnología en OMI es un elemento de competencia con la Embotelladora objeto de estudio. En cuanto a los segmentos, las tres marcas comparten semejanza con el promedio medio-alto. Por lo tanto, se ratifican los competidores focos del factor y se constata la alta competitividad del sector.</p>	<p>SÍ</p>
<p>2. Amenaza de Nuevos Competidores</p>	<p>Al encontrarse que la Industria de las Bebidas, Sector Bebidas Naturales, presenta un entorno altamente competido, se identifica que en él participan empresas de amplia trayectoria y con una fuerte consolidación en el mercado. Ambos aspectos, establecen unos parámetros que limitan la entrada y reducen el ingreso de nuevos competidores; aspectos como la inversión en tecnología, sería una característica a cumplir por el nuevo participante y que hoy es un común denominador entre los existentes y que lideran en el mercado de las Bebidas No Alcohólicas. La experiencia, a su vez, en cuanto a los canales de distribución y el conocimiento que ya tienen sobre el mercado, posibilitan estrechar el mercado –limitación de la participación-.</p> <p>Otra barrera de entrada para un posible nuevo competidor, es la posición de lealtad del consumidor frente a marcas favoritas y cuyo ‘<i>top of mind</i>’ equivale a tenerlas como referentes de primera opción. De manera, que además de una estructura, quien ingrese deberá intentar modificar un esquema de consumo por tradición en el ámbito colombiano.</p> <p>En conclusión, el riesgo es bajo para el sector en razón a una posible concentración de los existentes, así como experiencia, conocimiento del mercado y trayectoria por parte de los mismos.</p>	<p>NO</p>

FUERZA	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO
<p>3. Amenaza de Productos Sustitutivos</p>	<p>El mercado de las Bebidas es ampliamente diversificado, hay un sinnúmero de alternativas que pueden afectar la participación con la que ya cuenta el Sector de las Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Agua-. El portafolio actual, contiene productos como las gaseosas, los jugos, los energizantes y el té; todos, fácilmente sustitutos del agua y que se configuran como una alternativa para el consumidor dependiendo del lugar, la hora del consumo, la actividad, el gusto, entre otros factores.</p> <p>Inclusive, cabe la posibilidad de que productos como el agua saborizada o una bebida alcohólica puedan satisfacer al consumidor y sustituir el agua como bebida natural en razón a un momento donde lo que se busque sea “saciar la sed”. Otras opciones son las bebidas en polvo listas para preparar y que en la actualidad están en el mercado como una alternativa de fácil acceso por su valor y funcionalidad para el consumidor.</p> <p>En conclusión, este factor se convierte en un aspecto de alto riesgo para el Sector en estudio.</p>	<p>SÍ</p>
<p>4. Poder de negociación de los Proveedores</p>	<p>En este factor se da cuenta en primer lugar, de la integración vertical hacia atrás que hace la Empresa Postobón S.A., al integrar a la organización Ardila Lulle empresas azucareras, de plásticos y de envases, acción estratégica que le permite operar bajo una ventaja competitiva.</p> <p>En segundo lugar, se concluye sobre las actividades de Plásticos – categoría envase y/o empaque- y de Impresión, y correspondiente con los porcentajes citados según informe de la Cámara de Comercio de Medellín, que ante la misma entidad están registradas, en su orden, un promedio de 80 empresas para la primera, y 62 empresas para la segunda; lo que permite señalar que hay una baja concentración, y por ende un bajo poder del Proveedor en la producción de estos insumos para el Sector de las Bebidas Naturales, lo que representa a su vez, una amplia oferta para los productores y comercializadores de bebidas.</p> <p>En tercer y último lugar, se encuentra el proveedor del agua, principal insumo de producción para las empresas productoras y comercializadoras de la Categoría Aguas de la ciudad de Medellín y que disponen de las redes de acueducto y alcantarillado de Empresas Públicas de Medellín -EPM-, única entidad que presta el servicio público de aguas. Por ser de su competencia, es quien gestiona la potabilización del agua para el consumo humano manejando el ciclo del agua de excelente calidad, así como su recolección y tratamiento. De manera, que las empresas hacen uso de las redes de acueducto con el fin de abastecerse del recurso hídrico y cumplen así con el requisito de agua apta para el consumo humano.</p> <p>En conclusión, al ser este el Proveedor que presenta una alta concentración y provee el insumo principal del sector, es una fuerza que sí tiene poder de negociación que puede amenazar la producción de Manantialfresh S.A.S.</p>	<p>SÍ</p>

FUERZA	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO
<p>5. Poder de negociación con los Clientes</p>	<p>Se analiza la fuerza basada en dos caracterizaciones de los clientes: 1. Cliente Comercializador, y 2. Consumidor o Usuario Final; en el marco de una Cadena de Valor de Integración Vertical –hacia adelante-, donde la compañía se hace más fuerte y se acerca más al cliente, es decir, ‘captura más valor’; además, representa beneficios para el Sector de las Bebidas Naturales a manera de economías de escala, reducción en costes, mayor competitividad y, de manera significativa, una alternativa estratégica.</p> <p>Los canales de distribución se convierten en el mecanismo más efectivo de comercialización –Cliente Comercializador- para operar en el mercado y entre los que se cuentan las tiendas, los supermercados, las grandes superficies, los institucionales –hoteles, restaurantes, instituciones educativas- entre otros, y que también pueden llegar en forma directa al Consumidor o Usuario Final. Aunque su posición no sea ventajosa como ya se dijo, tendrá que cambiarse de un competidor a otro cuantas veces lo haga el consumidor. Bajo este panorama, el Cliente Comercializador tiene un poder medio-alto en la negociación y que puede, inclusive, incidir en los costes y en perjuicio de la rentabilidad, ya sea del sector y/o de la empresa.</p> <p>Entre tanto, el Consumidor o Usuario Final es aquel que decide la compra en medio de un mercado donde la oferta incide en el grado de fidelidad con una o varias marcas al mismo tiempo. Por diversos aspectos de análisis sustentados en la fuerza, se colige que el mercado de las Bebidas Naturales, concretamente la Categoría Agua, cuenta con un Consumidor o Usuario Final cuyas características lo conllevan a tener poder en su relación con el competidor, siempre y cuando satisfaga o de respuesta a su tipo de compra y conducta de consumo.</p>	<p>SÍ</p>

Fuente: elaboración propia.

El impacto de Las Cinco Fuerzas de Porter para el Sector de las Bebidas Naturales – Subsector/Categoría Agua-, se concreta así:

1. Rivalidad entre competidores existentes:

Es una fuerza de alto impacto en razón a la ostensible competencia, el tiempo de permanencia de algunos competidores y por ende, su significativo poder de negociación; son en general, aspectos que se constituyen en una gran amenaza.

2. Nuevos competidores:

En razón a las barreras de entrada, la experiencia, conocimiento del mercado, trayectoria y la alta concentración de los existentes, el riesgo para el sector es muy bajo.

3. Productos Sustitutos:

El mercado de las Bebidas Naturales es ampliamente diversificado, cuenta con un sinnúmero de productos que fácilmente se convierten en sustitutivos del agua y por tanto, alternativas para el consumidor; por lo tanto, es un factor de alto impacto que genera una amenaza significativa.

4. Proveedores:

El proveedor del agua en la ciudad Medellín, es Empresas Públicas de Medellín -EPM-, única entidad que presta el servicio público de aguas. Por ser el único que abastece este insumo, cuenta con un significativo poder de negociación, lo que se traduce en una fuerza de alto impacto para el sector.

5. Clientes:

Una vez concluido que los clientes son los Canales de Distribución –cliente comercializador- y el Consumidor o Usuario Final, y que el primero actúa conforme el segundo toma su decisión de compra, se determina que es una fuerza de alto impacto debido al poder de negociación que tienen ante la amplia oferta del mercado.

El impacto de Las Cinco Fuerzas de Porter específicamente para la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., se concreta así:

- Además de encontrar una alta rivalidad competitiva en el sector, la fuerza del entorno que la amenaza significativamente es ‘Productos Sustitutos’, la que en forma detallada ya se relacionó y justificó, y que por lo tanto, la debe llevar a considerar nuevas opciones en su portafolio para atender el mismo mercado o ampliar su participación.
- Respecto a las fuerzas que tienen un alto poder son: ‘Negociación de los Proveedores’ y ‘Negociación de los Clientes’; el primero, en razón a que el agua como su principal insumo, es suministrada por un único Proveedor que es a su vez monopolio dentro de su sector y que se traduce en un riesgo que amenaza la elaboración del producto; y en el segundo, tanto Cliente Comercializador como Consumidor o Usuario Final, evidencian su poder en razón a

la multiplicidad de la oferta y donde la fidelización con la marca puede ser subjetiva como ya se sustentó.

8.3. Análisis de la Empresa.

El análisis interno a la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., fue realizado por los Consultores apoyados en el modelo de Las 6 Cajas de Weisbord, que según el autor son: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos útiles, las cuales ya fueron descritas en el Marco Metodológico. La información requerida para este análisis, fue recolectada a partir de las siguientes fuentes: entrevista a la Gerente y Empleados, observación directa y consulta a fuentes secundarias.

Una vez estudiada la información conjuntamente entre los Consultores y la Gerente de la empresa, se conceptuó respecto a las Fortalezas y Debilidades con que actualmente cuenta la empresa.

8.3.1. Propósitos.

El desarrollo de esta Caja, responde al cuestionamiento ¿Dentro de qué empresa nos encontramos? Para dar respuesta, se considera entonces la estructura interna de la organización, entre otros aspectos, que se relacionan a continuación:

- **Declaración del servicio:** “La buena salud y costumbres adecuadas son esenciales en cualquier hogar, ciudad, país o grupo social. Por eso, en MANANTIALFRESH estamos interesados en promover un consumo sano de agua purificada.

MANANTIALFRESH es una compañía colombiana, dedicada a la purificación y comercialización de agua, dando a nuestros clientes por medio de nuestro producto una buena calidad de vida. Somos una compañía comprometida con el consumidor, esto se ve reflejado en el grupo de trabajo, en los avances tecnológicos y modernos equipos utilizados en nuestra planta de producción.

La calidad de nuestro producto, nuestro compromiso de mejora continua y orientación al cliente nos permitirán entregarles siempre el agua más rica, sana y pura con el mejor servicio a domicilio. Actualmente nuestras oficinas y plantas de producción se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín-Colombia.”

- **Misión:** “Consolidar una empresa reconocida en la producción y mercadeo de agua y bebidas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores del mercado. Centrando todo nuestro esfuerzo en superar las expectativas con excelente calidad, servicio e innovación. Apoyados en el talento humano y la infraestructura tecnológica que nos permita llevar la mejor experiencia refrescante al consumidor y generar oportunidades de desarrollo profesional y personal a cada uno de nuestros colaboradores, además de nuestro compromiso social.”
- **Visión:** “Para el 2015 seremos reconocidos a nivel regional, como una empresa productora y comercializadora de bebidas no alcohólicas. Seremos distinguidos por nuestra calidad, innovación, infraestructura, calidad humana y la capacidad de competir en el mercado nacional. Teniendo como objetivo la satisfacción de nuestros consumidores y clientes, obteniendo un crecimiento sostenible con un retorno adecuado de la inversión y participar en nuevos mercados compatibles con nuestra misión.”
- **Valores:** “Trabajo en equipo, Pasión por el cliente, Reconocimiento, Integridad Moral, Responsabilidad social y Excelencia.”
- **Políticas de Calidad:** “Es nuestra política garantizar la calidad en todos los aspectos del producto, servicio al cliente y ambiente laboral. Capacitar al personal en la ejecución de sus labores, garantizando la inocuidad de nuestro producto.”

Los elementos descritos –declaración del servicio, misión, visión, valores y políticas de calidad-, representan una fortaleza para la actividad de la empresa porque dan el debido soporte a su actividad misional; información, que deben definir todas las empresas en correspondencia con su Direccionamiento Estratégico, y que de no tenerlo, representaría una debilidad. Sin embargo,

en atención a la definición de los objetivos, la Embotelladora no los tiene establecidos, lo que en su caso, sí representa una debilidad en la consolidación de los propósitos de la Embotelladora. Es fundamental que toda la información contenida en esta Caja sea conocida formalmente por todos los miembros de la Embotelladora; pero como pudo constatarse en entrevista con el Jefe de Recursos Humanos, Abogado Alexander Garzón, todo lo correspondiente a los propósitos de la empresa se difunde de manera informal.

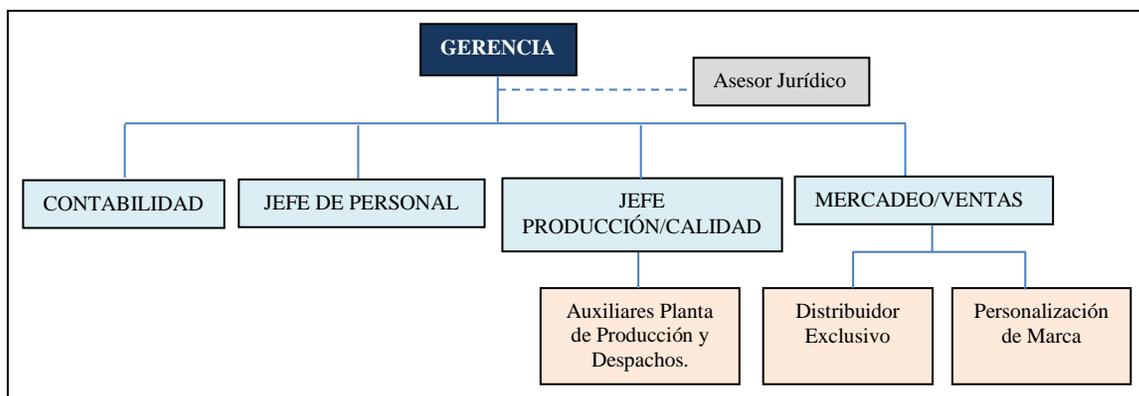
Asimismo, se analizó paralelamente, la estructuración tanto de la misión como la visión de la Embotelladora, de las cuales se precisó conjuntamente entre los Consultores y la Gerente, que estas son susceptibles de ser replanteadas de modo que sean más concretas en su intencionalidad.

8.3.2. Estructura.

La presente Caja, plantea el cuestionamiento ¿Cómo nos dividimos el trabajo? Conjuntamente, Consultores y Gerente, consideran en el análisis la estructura interna de la organización, entre otros aspectos, que se relacionan a continuación:

- Organigrama: el esquema jerárquico de tareas y responsabilidades distribuidas en la organización se representan en la figura 22:

Figura 22. Organigrama Manantialfresh S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la figura, la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., cuenta con un organigrama de naturaleza microadministrativa –una sola organización-, cuyo orden jerárquico, muestra lo siguiente:

- Gerencia (1): área de la empresa que lleva a cabo el proceso administrativo de dirección, planeación y control. A partir de éste, se gestan y direccionan todas las acciones del nivel medio de la embotelladora, es decir, que la estructura a partir de la Gerencia es lineal, las áreas del nivel medio la tienen como jefe directo –única autoridad-, y ejecutan conforme las instrucciones sean impartidas. La Gerencia, a la fecha se encuentra a cargo de la Dra. Claudia M. Aguirre, Profesional con ocho años de experiencia en el Sector de las Bebidas Naturales, lo que le reporta un amplio nivel de conocimiento sobre la actividad propiamente dicha.

La Gerencia tiene a su vez otras actividades como:

- Planificación de producción y ventas: semanalmente se proyectan los promedios de ventas de acuerdo con las cantidades requeridas por los canales Distribuidor Exclusivo y Personalización de Marca –Producción a Terceros-. Acto seguido, se informa al área de Producción el número de botellas requeridas para cumplimiento de pedidos.
- Mantenimiento de cuentas del canal Distribuidor Exclusivo : aunque el Distribuidor Exclusivo se hace cargo de la venta, desde la Gerencia se atiende en forma personalizada a los clientes, lo que permite llevar un seguimiento sobre los movimientos de éste en aspectos como: números de pedidos, cantidades compradas, tiempos de entrega, nivel del servicio, entre otra información. Este procedimiento, es para la Gerencia una manera de sostener las relaciones con sus clientes, siendo ella la cara visible de la Embotelladora y una manera posible de controlar la gestión del canal.
- Manejo del canal Producción a Terceros -‘Personalización de Marca’-: la Gerencia asume el liderazgo tanto de la venta como del mantenimiento de cuentas –clientes-, en cuyo caso, el manejo se asume bajo los mismos fines del canal anterior; es decir, hacer un seguimiento sobre los movimientos de éste en aspectos como: números de pedidos, cantidades compradas, tiempos de entrega, nivel del servicio, entre otra información.

- Relación directa con Proveedores –gestión de compra de insumos-: el área, de acuerdo con la información de ventas semanales y promediando el mes a mes, define la compra de insumos a Proveedores. Para el efecto, su gestión consiste en cotizar y definir el Proveedor, con quien busca mantener relaciones que garanticen precios competitivos, tiempos de entrega eficientes y calidad.
- Atención del sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias -PQRS-: esta herramienta es atendida directamente por la Gerencia ya que se considera un medio para el control y mejoramiento continuo tanto de la actividad de la Embotelladora como del producto; de modo, que se gestiona dando respuesta a las inquietudes de los clientes -en razón, por ejemplo, a los tiempos de entrega, calidad del servicio postventa, entre otros-, y estableciendo acciones de mejoramiento para fortalecer la empresa.

Los Consultores en reunión con la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, analizan la relación de actividades descritas para el área, y que a criterio de los profesionales representa una alta concentración de tareas y por tanto, un alto control que posiblemente no permita la delegación de otras áreas o funcionarios que bien podrían hacerse cargo y, en concordancia, presentar los informes o reportes que la Gerencia requiera para el proceso administrativo. Se observa también como una debilidad en razón a las múltiples ocupaciones del alto mando, que ante una ausencia temporal o permanente, se generen falencias en el funcionamiento de la empresa y de esa manera, un riesgo que debilita el logro misional. A criterio de la Gerente, Dra. Aguirre, es una forma de trabajo que ha funcionado; no obstante, sí reconoce que los riesgos expresados debilitan a la Embotelladora, lo que conlleva a una reformulación de su quehacer ya que el estilo de gestión no tiene un enfoque claro.

- Asesor Jurídico (1): la labor del staff o estado mayor es para la empresa una labor de apoyo técnico a la Gerencia o cualquier otro Jefe de nivel inferior de la línea de mando del que dependa, y la de dar respuesta a los problemas o diversos asuntos que para su estudio se le sometan, por ejemplo, elaboración de contratos con Proveedores y Clientes, alianzas estratégicas –participación en eventos-, relaciones con Cámara de Comercio, Superintendencia de Industria y Comercio, u otras entidades. A la fecha, la asesoría está a cargo del Abogado Alexander Garzón.

- Jefe de Recursos Humanos (1): como su nombre lo indica, es el área encargada de los procesos de selección y contratación del personal de la empresa; asimismo, tiene la responsabilidad de gestionar todas las acciones tendientes a: salud ocupacional, inducción, capacitación y liquidación por retiro, entre otros asuntos relacionados con la administración del talento humano. A la fecha, se encuentra en el cargo el Abogado Alexander Garzón, quien es a su vez el Asesor Jurídico de la Embotelladora.

Los Consultores analizan conjuntamente las áreas de Asesoría Jurídica y Jefatura de Recursos Humanos, ya que son regentadas por el mismo funcionario, Abogado Alexander Garzón. En entrevista grupal a la que también asistió la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, fueron examinadas las tareas y la pertinencia de un mismo funcionario para las áreas, entre otros aspectos propios de la gestión. Se determinó por parte de la Alta Dirección, que el Dr. Garzón posee un nivel de experticia que se asume como una fortaleza para la Embotelladora y que por tanto, lo lleva a ocupar las áreas ya citadas; según afirma:

“(…) el manejo del personal requiere de una persona calificada en el tema jurídico, pues ante una aplicación inadecuada de las leyes, la empresa podría ver afectado su patrimonio y en otro de los posibles casos, no cumplirles con lo que legalmente les asiste. En general, desde cualquier punto de vista, ha funcionado y le ha traído réditos a Manantialfresh”.

Para el Dr. Garzón, es “estratégico tanto para mí como para la empresa, que mi conocimiento y experiencia sean vinculantes con la actividad legal a la que está sujeta Manantialfresh S.A.S., tanto con su personal como con su funcionamiento en general.”

- Contabilidad (1): área en la que se llevan a cabo todas las actividades correspondientes a la Contabilidad, elaboración y seguimiento a los presupuestos financieros –ingresos y egresos-, movimiento de la cartera, pago a proveedores y gestión tributaria; como lo muestra el organigrama, su estructura lineal es de dependencia con la Gerencia. El cargo es ocupado por el Contador Público, Luis Gonzaga Castro G.

Los Consultores en reunión conjunta con el funcionario a cargo, Contador Público, Luis Gonzaga Castro G., y la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, conocieron y estudiaron con mayor precisión las responsabilidades del área, los niveles de comunicación con toda la organización, los niveles de dependencia con la Alta Dirección, toma de decisiones y procesos, entre otros aspectos del quehacer. Se validó, que el Contador Castro G., conoce con claridad el direccionamiento de la empresa, según expresó:

“Estoy con la empresa desde 2009, he acompañado todo el proceso de crecimiento; desde el área contable se propende por una gestión financiera vinculante positivamente con la labor de la Dra. Claudia Aguirre, es decir, que le reporte eficiencia a Manatalfresh gracias al manejo austero de los recursos. También el trabajo del área, se realiza bajo la aplicación de las normas contables colombianas, hoy NIIF, y que la ejecución esté a ritmo con lo presupuestado en las vigencias.”

La Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, precisó igualmente que la actividad contable está directamente vinculada con la gestión de la Gerencia por ser esta, el área que traza las metas que la empresa cumplirá anualmente.

- Jefe de Producción/Calidad (1): el funcionario a cargo del área es quien supervisa las líneas de producción durante todo el proceso, atiende proveedores, está a cargo de la marcha correcta del plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el óptimo funcionamiento la maquinaria y demás equipo de trabajo. Adicionalmente, analiza todos los fallos o imprevistos que durante la producción se presenten y procura su debida y adecuada solución, supervisa los componentes, traslados del producto terminado a la zona de despachos, se asegura de seguir los proyectos de mejora continua y calidad, revisa el plan de actividades y sugiere ajustes a la Gerencia en caso de ser necesario.

El Jefe de Producción y Calidad, también capacita, en asocio con el área de Recursos Humanos, a los Auxiliares de Producción y Despachos, y apoya el proceso de selección de los candidatos para el área. El cargo es actualmente ocupado por el Ingeniero Oscar Quintero.

Los Consultores se reunieron con el Ingeniero Oscar Quintero y la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, y lograron establecer que ambas áreas trabajan constantemente en las actividades de producción y calidad; como bien se dijo, la planificación y las ventas son funciones de la Gerencia, de modo, que debe impartir la programación que ejecuta el Jefe de Producción y Calidad. Conjuntamente, evalúan variables como: la rotación, el proceso productivo, la calidad, métodos y tiempos, materias primas, entre otras. De acuerdo con el Ingeniero Quintero:

“(…) el cumplimiento en las entregas, es el resultado de un proceso claro en la planeación. Con la Dra. Aguirre, se está en constante supervisión de todo cuanto pueda ser controlado, y hablo por supuesto del producto; con el personal, se está en permanente monitoreo para que la calidad sea de irrestricto cumplimiento, y hablo de manipulación, lo que se refiere a su vez a las condiciones que para estar en la planta deben cumplirse como mandato del INVIMA.”

Por su parte, la Gerente manifestó sobre el proceso de producción que:

“Está asistido por un Ingeniero que conoce a cabalidad lo que Manantialfresh se propone en el mediano y largo plazo, y eso conlleva a que participe en el logro misional que plasma el direccionamiento estratégico; lo que se busca con el área de Producción y Calidad, es que también el personal que tiene a su cargo, comprenda, dimensione y se apropie, gracias a su sentido de pertinencia, de la responsabilidad que en el proceso tienen para entregar un producto que gracias a su calidad, llegue al consumidor en las mejores condiciones. No en vano la Embotelladora, invierte constantemente tiempo y recursos en las mejoras requeridas por el área.”

- Auxiliares Planta de Producción y Despachos (5): esta área a cargo del Jefe de Producción/Calidad, es atendida por cinco funcionarios a cargo del proceso de producción - incluido empaque y despacho-. Para la Embotelladora, el área no exige ningún nivel de especialidad o experiencia, solo que cuenten con licencia de conducción para que en los casos requeridos puedan ser asignados a despachos y tenga certificado el curso de manipulación de alimentos; luego de la contratación, reciben una inducción a través de la cual se presenta la compañía y son instruidos en el proceso total de producción.

Los Consultores, para analizar el área de Producción y Despachos, se entrevistaron separadamente con cuatro empleados del área y con la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre. Esto, previendo que una posible reunión conjunta podría restarle a los niveles de confianza con la que los empleados darían sus opiniones respecto a los temas tratados; no obstante, los Consultores reconocieron que aún en entrevistas separadas, los empleados pudieron limitar sus opiniones. En concordancia, se presentan a continuación los hallazgos generales de las entrevistas:

- Personal de Producción y Despachos: Precisaron que conocen muy bien sus funciones ya que algunos o tienen experiencia de otras empresas o recibieron capacitación por parte de la Embotelladora; sin embargo, consideran que es importante mantener procesos de capacitación constante, lo que en efecto no se lleva a cabo. Como parte de la inducción, fueron informados sobre Manantialfresh, su funcionamiento y las personas que en ella trabajan; permanentemente reciben instrucciones en cuanto al volúmen de la producción y los despachos, actividades que por directriz del Jefe se rotan; reciben capacitación e instrucción sobre el manejo adecuado de la maquinaria y el mantenimiento que debe brindársele. En cuanto al tema de salud ocupacional, manifestaron que el Jefe de Producción y el de Recursos Humanos, al igual que la Gerente, están siempre al tanto, especialmente en el cumplimiento de las normas de seguridad del área; también, reciben todo el equipo necesario para el desempeño de la función.

En otros aspectos, valoran positivamente la relación que tienen con la Alta Dirección al calificarla como cercana y afable, coinciden en que eso fortalece la actitud y el empeño con lo llevan a cabo la labor; asimismo, el tema de las recompensas por cumplimiento de metas en la producción es asumido con un reconocimiento al compromiso, incluso, sin él, afirmaron que hay eficiencia ya que se han dado resultados positivos y no siempre hay recompensas lo que evidencia que el vínculo no es el dinero. Señalaron que el tema de la estabilidad es más una decisión del empleado que de la misma empresa, pues reconocen que si se trabaja como debe ser, es decir, haciendo responsablemente la labor, las posibilidades de estar indeterminadamente con la empresa son posibles, lo que no sucedería en el caso contrario.

Los empleados del área, también valoran significativamente la disposición que tienen tanto el Jefe directo como la Gerente, para escucharlos y dar cabida a las propuestas de mejoramiento que como parte de la labor proponen; y el ambiente de trabajo, lo califican de manera positiva, considerando que en eso tienen que ver la comunicación abierta –“no hay que pedir citas”, afirmaron- y el trato de quienes ocupan los más altos cargos. Por último, los Consultores logran identificar en ellos que además del sentido de pertenencia, creen en el producto por su calidad, entre otros aspectos, concuerdan en que el consumidor “está comprando agua de primera calidad”.

- Gerencia: la Dra. Claudia M. Aguirre, afirmó que “en el área de Producción está parte del corazón de esta empresa, la otra parte en los que sacamos el producto de aquí hacia el mercado”. Aseguró, que “la gestión administrativa se orienta a que el talento humano se identifique con los valores y principios de Manantialfresh S.A.S., ya que el sentido de pertenencia asegura que se hagan las cosas bien”; la capacitación, es una herramienta de trabajo, que según afirmó, en coordinación con el área de Recursos Humanos, se ofrece por intermedio del SENA. En relación con la rotación en el área, manifestó que la Embotelladora ofrece estabilidad, y en este sentido, el rendimiento del empleado está en la medición de los tiempos –eficiencia-, para ejecutar la labor encomendada de la producción, “la experiencia que se tiene en los procesos, ha permitido establecer unos tiempos promedios para cumplir una función específica; es un estándar que permite hacer el seguimiento al empleado en términos de rendimiento”, agregó.

De otro lado, la Dra. Aguirre, precisó que la Embotelladora cuenta con una Unidad de Capacidad Instalada que le permite producir en un 40% más de lo que está haciendo en la actualidad, de manera, que de ampliar la producción en el mediano-largo plazo, la empresa doblaría turnos y reforzaría el número de personal. En concordancia, “se fortalecerían las relaciones con los empleados, las capacitaciones, se vincularían más al propósito de la empresa, pues finalmente es en favor del engrandecimiento de Manantialfresh.”

- Mercadeo/Ventas: la Gerencia, es quien asume esta labor para el canal de venta 'Producción a Terceros -Personalización de Marca'-. Asimismo, es quien programa las acciones de mercadeo para el canal Distribuidor Exclusivo y hace seguimiento permanente a la gestión de ventas que se sigue en este canal.

Los Consultores, una vez reunidos con la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre y avanzado el estudio sobre la estructura en general de Manantialfresh S.A.S., consideran que esta área de la empresa debe ser atendida por otro personal que esté bajo supervisión directa de la Gerencia; pues se tiene como elemento que sustenta lo citado, la multiplicidad de funciones que tiene la Dra. Aguirre, y, como ya se dijo, limitan de alguna manera el funcionamiento de la empresa. Además, Mercadeo y Ventas, de contar con un profesional con conocimientos y experiencia específicos en el área, podrá tener un plan de trabajo que se vincule integralmente con los propósitos de la Embotelladora; si bien, la Gerencia ha logrado consolidar un trabajo que ha llevado a la empresa a ocupar un lugar como competidor, podría apoyarse mejor del área – siempre y cuando esté bien estructurada-, si considerara lo aquí planteado como una alternativa para lograr potenciar la participación y notoriedad de la Embotelladora en el mercado.

En general, debe precisarse en relación con lo citado, que el marco de actuación para funcionar está constituido por la estructura orgánica; en él se reflejan la distribución de tareas, responsabilidades y funciones de cada una de las áreas. Los grupos de trabajo en Manantialfresh, de acuerdo con la Gerencia, están coordinados de manera eficaz con el fin de alcanzar esencialmente el objetivo principal de la Embotelladora y que de alguna manera se concentra en el área de producción; el tema de rotación de personal vs la estabilidad, está sujeto a la demanda del producto vs rendimiento/productividad por empleado, que en general tiene un promedio de un empleado desvinculado –máximo dos- por mes y que a criterio de la Gerencia es favorable – mínimo impacto-. Hay que señalar, además, que tanto en el diagnóstico preliminar como en el ejercicio de entrevista conjunta entre los Consultores y la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, se validó que la estructura es congruente con el direccionamiento organizacional y las circunstancias que prevalecen en el entorno que acompaña la empresa -se concreta con el ejercicio de análisis, que la empresa procura contar con el personal requerido para la debida operación, y para lograrlo, la planeación es el principal objetivo-; no obstante, sí es susceptible de cambios o ajustes de

acuerdo con las circunstancias cambiantes del mismo, pues como bien se dijo, la actividad del sector de las Bebidas Naturales está siendo bastante dinámica, lo que posiblemente incidirá en la estructura de la empresa en el mediano o largo plazo.

Los Consultores, de acuerdo con el análisis realizado a la Estructura de la Embotelladora, concluyen lo siguiente:

- Es contundente el orden jerárquico y las funciones son claras para cada una de las áreas, no obstante, existe una alta concentración de actividades para la Gerencia, lo que a su vez, y en forma paralela, representa una alta concentración de la gestión lo que desfavorece una eficiente toma de decisiones. Si bien es conveniente que la Gerencia asuma el control como parte del proceso administrativo, el número de ocupaciones o responsabilidades que tiene a su cargo, le restan al tiempo necesario que demanda la dirección y la planificación, lo que evidencia una debilidad. Sin embargo, el know how de la Gerencia, es una fortaleza contundente, pues conoce al detalle tanto el negocio como cada una de las áreas de la empresa.
- Pese a contar con una estructura organizacional que determina el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones y la manera de interrelacionarse entre niveles, se presenta ausencia de manuales de funciones que formalicen las responsabilidades que en el quehacer deben atender las diferentes áreas. Los únicos manuales con los que cuenta la empresa, son los relacionados con los procesos del área de producción/calidad, ya que son una exigencia para su funcionamiento por parte del INVIMA, por lo tanto, no están debidamente documentados los procesos en su conjunto. En general, deben documentarse todos los procesos.
- Conocida la ausencia de planes de capacitación, es fundamental que se construya y mantenga en el tiempo, un plan de capacitación para todas las áreas de la empresa.
- La especificidad de las áreas al interior de la organización, no debería permitir que un mismo funcionario asuma dos campos de trabajo como ya se explicó.
- Es necesario que el área de Mercadeo y Ventas, sea dirigido por personal con determinado nivel de experticia, lo que conduciría a la Gerencia a contratar de acuerdo con un perfil específico; de esta forma, el área contribuiría con el logro de los propósitos trazados para la

Embotelladora y asumiría, a su vez, una labor que le reportaría más tiempo a Gerencia que bien podría servirle para otras actividades del proceso administrativo.

8.3.3. Relaciones.

En esta Caja, el proceso de análisis responde a ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías? Se analiza en primera instancia, la posición que adopta la Gerencia, como parte de su política, al propender por una comunicación donde no solo se informen aspectos de operación de la empresa sino también, un medio a través del cual los colaboradores aporten ideas que mejoren o contribuyan con las metas propuestas. Definidos para la actividad de la Embotelladora, están los canales de comunicación formal e informal. El primero, es el que se establece mediante la comunicación escrita, sean misivas, memorandos o correos electrónicos; y, el segundo, correspondiente a la comunicación verbal y que tiene un peso relevante en las actividades de la Gerencia porque es igualmente válido en el quehacer –se asume como parte de los actos formales-.

Por su parte, en segunda y última instancia, Manantialfresh S.A.S., busca que la comunicación entre todas las áreas, especialmente con producción, sea plenamente efectiva, pues la empresa la orienta en tres criterios: calidad, credibilidad y cantidad. Mientras la información sea suficiente, la tendencia al error en los procesos o actividades generales es menor y por ende, sucede lo que se planea. El canal más directo y efectivo, es el que la Gerencia mantiene con los niveles de jerarquía media, pues a ellos es que a quienes imparte la directriz y estos los que la retroalimentan. Como parte de las evaluaciones de desempeño que se hace en la Embotelladora, el lenguaje no verbal, se toma como un elemento a considerar por parte de los empleados; el buen uso de la comunicación escrita en aspectos como permisos, incapacidades, llamados de atención, entre otros, son tenidos en cuenta para mantener las buenas relaciones con los empleados, pues de acuerdo con la Gerencia, la política es eliminar barreras en la comunicación y aportar en la consolidación de canales efectivos que incidan en un buen desempeño y mejor estar al interior de la empresa.

Una vez tenida en cuenta la posición que los empleados y la Gerencia tienen al respecto, en consideración de los Consultores se concluye que: de un lado, la comunicación debería ser más un acto formal en la Embotelladora ya que determina también el grado de relación formal que existe en los actos internos del orden administrativo; aunque sea favorable para los empleados por la cercanía con la alta dirección, y sea para ésta, a su vez, una manera de relacionarse mejor con ellos, el clima organizacional puede verse afectado en cualquier momento ya que puede ser ‘manipulada’ en favor del emisor y no del receptor (sin importar si la comunicación es ascendente o descendente); por el otro, de contar con una comunicación formal, los conflictos serían atendidos mediante conductos formales que bien podrían ser resueltos de acuerdo con el orden jerárquico, primero el Jefe de Relaciones Humanas, seguido de la Gerencia. Lo que se propone, es que la formalidad en la comunicación, genere formalidad en el proceso mismo de las relaciones ya que es mejor pensada, coherente y clara; evita el ‘ruido’ o, en el mejor de los casos, las malas interpretaciones; la estructura jerárquica, debe apoyarse coordinada e integralmente de ésta porque se presenta la retroalimentación por parte de un equipo de trabajo que escucha y piensa mejor respecto a sus actuaciones. Por último, la comunicación escrita permitirá llevar un registro de lo que al interior de la empresa acontece en razón a las tareas, las relaciones, los procesos y las personas, entre otros asuntos.

8.3.4. Recompensas.

El proceso de análisis responde al planteamiento ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse? En esta Caja, Manantialfresh S.A.S., a través de la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, ofrece a su grupo de producción los siguientes reconocimientos o recompensas, bajo el entendido de que es una manera de reconocer un desempeño eficiente, donde la actitud se convierte en un elemento relevante en su asignación:

- Empleado del Mes: reconocimiento público al interior de la empresa, los criterios tenidos en cuenta son: agilidad, disponibilidad, disposición, responsabilidad y cumplimiento de horarios. Con este reconocimiento se pretende dar prestigio, autoestima y sentido de pertenencia del funcionario con la empresa.

- **Bonificación:** incentivo general para todos los empleados, se hace en dinero en efectivo. No hace parte del salario y se hace efectivo cuando por decisión de la Gerencia así se determine en cualquier época del año.

En esta Caja, la empresa tiene en cuenta además, aspectos de la evaluación de desempeño que permanentemente hacen la Gerencia, el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Producción/Calidad, a cada uno de los empleados. En esta valoración, los funcionarios consideran tanto los aspectos propios de cada tarea como los que corresponden al orden interno de quien la lleva a cabo -disposición, relaciones humanas, trabajo en equipo, entre otros-. Como política de la Embotelladora, es garantizar la satisfacción de sus empleados y con ello, retener una fuerza de trabajo productiva y eficiente. Si bien, las recompensas ayudan a que el ambiente laboral de la Embotelladora sea agradable, -que los empleados están satisfechos-, se piensa en que sea un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad. En términos generales, para la Gerencia, este aspecto es de carácter positivo para la empresa y es recibido con beneplácito por parte de la fuerza laboral.

Como se anotó anteriormente en el estudio a la Caja de Estructura, los Consultores analizaron el tema de las Recompensas a la luz de lo expuesto por la Gerente de la Embotelladora; y concluyen que: se observa que los incentivos tienen como ventaja el convertirse como agentes motivadores de la eficiencia en la productividad, además de generar una mejor percepción de la empresa en general pero en especial de la alta dirección; e inclusive, una ventaja porque se le reconoce al talento humano su compromiso con las tareas encomendadas. Sería desventajoso, siempre y cuando, la Gerencia otorgara las recompensas no igualitaria o equitativamente; situación, que no se presenta, pero que de llegar a ser así, podría ser asumido por los empleados como desigualdad laboral y afectaría el ambiente de trabajo y en consecuencia, la buena marcha de la Embotelladora.

8.3.5. Liderazgo.

La presente Caja, corresponde a la pregunta ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas? Al respecto, el ejercicio de liderazgo recae en la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, Manantialfresh S.A.S., quien define su estilo así:

“Mi estilo de trabajo, corresponde a un líder, que al estructurar, decide antes que todo cuál es la manera más efectiva de llevar a cabo una tarea, para luego comunicar a los subordinados lo que se espera de ellos, cuándo, cómo y quién realizará la tarea. Lo considero efectivo, porque en el modelo de la Embotelladora donde los colaboradores requieren pocos conocimientos o experiencia mínima y es en la ejecución de la tarea donde adquieren las habilidades necesarias para la labor.”

Sin embargo, en un análisis más detallado, los Consultores identifican mediante entrevista con la Gerente, Dra. Aguirre, que el estilo de liderazgo en Manantialfresh es mucho más amplio que lo citado; existe un estilo de liderazgo como entrenadora, pues en ocasiones la Gerente ingresa al área de producción y plantea mediante ejercicio práctico otras formas de hacer eficiente el proceso en razón a los tiempos; otro, es el estilo de liderazgo democrático, escucha ideas de los subordinados y construye conjuntamente con ellos mejores maneras de actuar al interior de la empresa; por último, el liderazgo afiliativo, ya que para la Gerente, las personas están primero, por lo tanto, se interesa en su bienestar y crea espacios de armonía e integración, de manera que se construya un sentido de pertenencia con la Embotelladora.

Al respecto, los empleados de Manantialfresh S.A.S., una vez entrevistados por los Consultores, concuerdan en que es una ventaja para ellos el que la Gerencia promueva con su forma de trabajar equipos altamente eficientes y productivos; según el Jefe de Recursos Humanos, Abogado Alexander Garzón, “la forma de liderar de la Gerente, genera cohesión entre los propósitos de la Embotelladora y el sentido de pertenencia de los empleados para lograrlo”. En el caso de los empleados de producción, por ejemplo, el consenso es que el tema del liderazgo es visto como “(...) un valor agregado de la empresa, la Dra. Claudia M. Aguirre es propositiva y constantemente busca que las cosas se hagan mejor, y mediante un buen ambiente para todos”.

En general, esta Caja es para Manantialfresh S.A.S., un punto de apoyo para la gestión, donde se consolida un clima de trabajo que redundará en mejores resultados para el negocio, sustentado de ello es la estabilidad laboral pues cabe señalar que en este aspecto la rotación se da en razón a decisiones administrativas orientadas al rendimiento del personal como se anotó anteriormente. Ser líder en la Embotelladora es generar un carisma amigable y flexible para que las tareas sean ejecutadas con el menor margen de error, a su vez, al ser la Gerencia la principal promotora del logro del direccionamiento estratégico, sirve de modelo para que este sea efectivamente entendido y cumplido por los colaboradores. Por último, se colige del trabajo conjunto, que aspectos como la toma de decisiones, la motivación, la capacitación, el manejo de conflictos y la comunicación, entre otros, son mecanismos de liderazgo empleados por la Gerente, Dra. Aguirre, para mantener un ambiente o clima organizacional sustentado en la confianza.

8.3.6. Mecanismos Útiles.

La sexta y última Caja del modelo, da respuesta al interrogante ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas? Aquí, el ejercicio corresponde a los procesos que Manantialfresh S.A.S., sigue para cumplir con eficiencia sus objetivos organizacionales, específicamente los relacionados con la planeación, el control, la presupuestación, entre otros, que son en última instancia las herramientas que facilitan su operación. Hay que señalar, que la logística y las finanzas dan un soporte fundamental a diversas áreas, lo que significa que son transversales a todas las actividades de la empresa. A continuación, se analizan los principales componentes del accionar de la embotelladora, en correspondencia con la operación:

- **El producto:**

Como bien se ha dicho, Manantialfresh S.A.S., es una empresa dedicada a la producción y comercialización de agua embotellada; el producto viene en presentación por botella (envase pet) de 250 y 600ml, y es agua tratada mediante un proceso avanzado de microfiltración, ozonización y purificación.

Figura 23. Presentación del Agua Embotellada de Manantialfresh S.A.S.



Fuente: Manantialfresh S.A.S.

En su página web, reza textualmente:

“Nuestro producto, además de cumplir con las características y requisitos sanitarios exigidos por el INVIMA, es agua potable tratada mediante avanzadas tecnologías de nanofiltración que garantizan su excelente calidad.”

Figura 24. Planta de Producción de Manantialfresh S.A.S.



Fuente: Manantialfresh S.A.S.

El proceso de purificación, así como el que acompaña las etapas de producción, es realizado gracias a maquinaria de alta tecnología importada entre 2010 y 2011 de Alemania, y ensamblada en China, lo que es considerado por la Gerencia de la Embotelladora una inversión significativa que da valor al producto y a la imagen de la empresa, y por tanto, una característica de la diferenciación que genera ventaja competitiva.

Para los Consultores, aún con la fortaleza con la que cuenta el producto por su proceso y presentación, además de la calidad certificada por el INVIMA, es una debilidad que la Embotelladora no diversifique el portafolio pues podría hacer un mejor aprovechamiento de la Unidad de Capacidad Instalada con la que cuenta y generar mayores niveles de competitividad. Es decir, ofrecer otras alternativas a nuevos segmentos de la población, si bien el mercado está creciendo a ritmos acelerados, la participación puede incrementarse compitiendo con agua en diversas categorías como gasificada y/o saborizada, e incluso, nuevos tamaños o empaques – presentaciones-.

- **La Marca:**

La marca de agua de la Embotelladora “Manantialfresh”, está legalmente registrada ante la Cámara de Comercio de Medellín y bajo esta denominación ha realizado el posicionamiento y reconocimiento de marca en el mercado que actualmente ocupa; sin embargo, presenta una debilidad en el ejercicio que sobre propiedad industrial debe llevar a cabo ante la Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-, específicamente en la solicitud de registro de la marca, lo que en efecto no se ha realizado.

Sobre este tema en particular, los Consultores en reunión con la Gerente de la empresa, Dra. Claudia M. Aguirre, analizaron que para la misma Industria de las Bebidas, existe la marca “Manantial” de la multinacional FEMSA integrada por la embotelladora Coca-Cola, hecho que se convierte ante la SIC en un antecedente marcario que obstaculizaría el registro de la marca “Manantialfresh”, toda vez que existan similitudes figurativas y/o fonéticas, entre otras (Régimen Común de Propiedad Intelectual, Decisión 486 e 2000 de la Comunidad Andina de Nacional – CAN-, y Circular Única de la SIC). Además, al solicitarse el registro, la SIC como parte del proceso, lo publicaría en la Gaceta de la Propiedad Industrial para que terceros que se consideren con legítimo interés presenten o formulen oposiciones en contra de la solicitud.

En conclusión, al estudiar la situación, la marca de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., al no estar plenamente registrada se convierte en una debilidad de alto impacto para la empresa y su respectiva consolidación en el mercado.

- **Los Canales de Venta y Distribución:**

La actividad que se realiza mediante los canales, está dividida en dos, ellos son:

1. Distribución Exclusiva:

El 1º de junio de 2014, la Gerencia dio inicio a un contrato de Distribución Exclusiva Nacional con el Señor José de Jesús Pinto Olaya, por un término de 5 años -exclusividad mutua-; los principales compromisos establecidos entre las partes fueron:

Tabla 11. Contrato de Distribución Exclusiva.

El Distribuidor	La Embotelladora
<ul style="list-style-type: none"> • Comercializará la marca en todas sus presentaciones en el territorio nacional. • Realizará el mercadeo, lanzamiento, venta y posicionamiento de la marca. • Contratará el personal requerido, y en forma independiente, para el logro del objeto del contrato. • Utilizará toda su capacidad y experiencia en la venta del producto. • Informará oportunamente a los clientes sobre precios, plazos, descuentos, garantías y otros, y a la Gerencia permanentemente sobre la gestión llevada a cabo. • Procurará la búsqueda de nuevos clientes; se obliga a no vender otros productos iguales o parecidos al que se compromete a distribuir. • Se obliga a vender en los seis primeros meses del contrato, mínimo 2800 pacas (24 unidades) en cualquier presentación, posteriormente y durante el tiempo restante del contrato, 5000 pacas. • Mantener absoluta reserva de la información de la empresa. • Las demás que se deriven del contrato suscrito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar el Distribuidor la correspondiente remuneración, en las condiciones y tiempos establecidos. • Llevar el registro de las ventas logradas según la gestión del Distribuidor. • Suministrar todo el material POP (camisetas, papelería, afiches de venta y muestras del producto). • Entregar la información comercial y técnica, entre otra, que sea indispensable para el desarrollo de la actividad contratada. • No aceptar órdenes de compra de empresas o personas naturales, ni a despachar por su propia cuenta. • Mantener un stock. • Comunicar oportunamente cambios en los precios. • Facilitar las instalaciones para la operación comercial del distribuidor.

Fuente: Embotelladora Manantialfresh S.A.S. Elaboración propia.

Una evaluación general de esta nueva forma de trabajo para la empresa, permite concretar, de acuerdo con el análisis conjunto llevado a cabo por los Consultores y la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, que los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Tabla 12. Resultados del Canal de Distribución Exclusiva.

Movimiento	Pacas/Botellas	No. de Clientes	Precio
Antes de junio de 2014	<p>Promedio del consumo mes:</p> <p>De 1.500 pacas (24 botellas/paca), equivalente a 36.000 botellas en cualquier presentación. .</p>	<p>Promedio: entre 50 y 80 clientes por venta directa (alcance: departamento de Antioquia).</p> <p>Clientes: Tiendas, Distribuidores y Supermercados.</p>	<p>El precio es fijado por la Embotelladora.</p> <p>El valor promedio de la paca (24 unidades) en el mercado, oscila entre \$16.000 y \$17.500.</p>
Después de junio de 2014	<p>Acuerdo del contrato consumo mes:</p> <p>Seis primeros meses consumo mínimo 2.800 pacas (67.200 botellas) en cualquier presentación: posteriormente, y durante el tiempo restante del contrato, 5000 pacas (120.000).</p>	<p>Promedio: entre 120 y 200 clientes por venta en el Canal (alcance: territorio nacional).</p> <p>Clientes: Tiendas, Minoristas, Supermercados, Canales Institucionales –hoteles, restaurantes, centros educativos.</p> <p>Nota: la base de datos de clientes, también es manejada por la Gerencia de la Embotelladora; acuerdo establecido en el contrato.</p>	<p>La Embotelladora vende al Distribuidor con un valor diferencial – margen de intermediación- respecto al precio de colocación en el mercado (información confidencial protegida en el contrato suscrito entre las partes).</p> <p>Se mantiene el valor promedio de la paca (24 unidades) en el mercado, entre \$14.000 y \$14.500.</p>
<p>NOTA: el promedio de ventas en pesos es información que la Gerencia de la Embotelladora reserva por considerarla de manejo confidencial.</p>			

Fuente: Embotelladora Manantialfresh S.A.S. Elaboración propia.

Según se observa en la tabla, se concluye del Canal que los resultados de la Embotelladora han mejorado significativamente, lo que la fortalece según lo siguiente:

- Hay un ostensible incremento en el número de pacas/mes producidas, la diferencia a saber es de 3.500, que representan 84.000 botellas. Como parte de la información suministrada por la Gerente, Dra. Aguirre, la capacidad de la embotelladora alcanza 10.500 pacas; es decir, 250.000 botellas/mes, lo que significa que la Unidad de Capacidad Instalada –UCI- continúa siendo eficiente con respecto a la demanda.
- El número de clientes por venta directa pasó de 80 a un promedio de 200.
- El precio de venta al público varió –bajaron-, en razón al incremento de las unidades vendidas.
- El alcance o cobertura se amplió, pasó del departamento antioqueño al orden nacional.

No obstante, los Consultores sobre este mismo asunto, consideran que en forma paralela la Distribución Exclusiva es una debilidad para la Embotelladora; pues si bien los resultados han sido favorables y denotan eficiencia, a futuro puede representar un riesgo con respecto a determinada pérdida de control sobre el negocio. Es decir, éste se convierte en el centro de la relación entre el producto y el mercado, de modo que es la cara visible para el cliente, y, por la información que maneja, un conocimiento total del negocio que puede llevarlo a duplicar el modelo en forma independiente. A su vez, por información de la Gerente, Dr. Claudia M. Aguirre, el porcentaje de participación del Canal sobre las ventas totales es del 80%, en tal caso, de terminarse el contrato, el impacto sería posiblemente negativo mientras la empresa retoma el manejo directo del canal.

2. Personalización de Marcas:

Este Canal representa para la Embotelladora el 20% de participación sobre el total de las ventas, y es de manejo directo de la empresa; a cargo de la Gerencia. Consiste en la personalización de la marca en el producto, es decir, el Cliente compra el agua embotellada, en cualquier tamaño, y son etiquetadas con la imagen corporativa de este. Las características del producto son las mismas en cuanto a los procesos y el tratamiento del agua, de manera que se mantenga el valor en términos de calidad y seguridad sanitaria exigidos por el INVIMA.

Como puede observarse, a manera de ejemplo, la figura 26 presenta algunos de los productos personalizados:

Figura 25. Personalización de Marcas.



Fuente: Manantialfresh S.A.S.

Se aprecia en la figura, un amplio portafolio de marcas; de acuerdo con información suministrada por la Gerencia, la base de datos es de aproximadamente 100 clientes y es de manejo directo del área. La evaluación general del Canal, de acuerdo con el análisis conjunto llevado a cabo por los Consultores y la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, deriva lo siguiente:

Tabla 13. Resultados del Canal Personalización de Marca.

Movimiento	Pacas/Botellas	No. de Clientes	Precio
De abril de 2009 a Junio de 2014	Promedio del consumo mes: Entre 400 y 600 pacas (24 botellas/paca), equivalente a 14.400 botellas en cualquier presentación.	Promedio: entre 30 y 50 clientes por venta directa (alcance: departamento de Antioquia). Clientes: Discotecas y Almacenes de Ropa.	El valor promedio de la paca (24 unidades) en el mercado, oscila entre \$13.000 y \$14.500.

Movimiento	Pacas/Botellas	No. de Clientes	Precio
De Julio a Agosto de 2014	Promedio del consumo mes: Entre 700 y 900 pacas (24 botellas/paca), equivalente a 21.600 botellas en cualquier presentación.	Promedio: entre 80 y 100 clientes por venta directa (alcance: departamento de Antioquia). Clientes: Discotecas, Comerciantes del Sector El Hueco de Medellín, Restaurantes y Empresas.	El valor promedio de la paca (24 unidades) en el mercado, oscila entre \$11.000 y \$12.500.
<i>NOTA: el promedio de ventas en pesos es información que la Gerencia de la Embotelladora reserva por considerarla de manejo confidencial.</i>			

Fuente: Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S. Elaboración propia.

De conformidad con la información detallada en la tabla, se colige del Canal que los resultados de la Embotelladora, son favorables, por tanto una fortaleza sustentada en lo siguiente:

- Hay un evidente incremento en el número de pacas/mes producidas, la diferencia a saber es de 300, que representan 7.200 botellas. Como parte de la información suministrada por la Gerente, Dra. Aguirre, la capacidad de la embotelladora alcanza 10.500 pacas; es decir, 250.000 botellas/mes, lo que significa que la Unidad de Capacidad Instalada –UCI- continúa siendo eficiente con respecto a la demanda.
- El número de clientes por venta directa pasó de 50 a un promedio de 100, en razón al tiempo del que puede disponer la Gerente para atender esta actividad (el Distribuidor Exclusivo se ocupa de actividades que antes eran de su competencia, lo que ha generado mayor disponibilidad de tiempo).
- El precio, en razón a la apertura de clientes y mayor demanda del número de botellas, rebajó; de modo que es un elemento para competir en el mercado.

Los Consultores, de acuerdo con la información ya descrita en el análisis, validan que el Canal ‘Personalización de Marca’, es una fortaleza para la Embotelladora, pues como estrategia de venta, evidencia resultados favorables en términos de unidades vendidas vs. precio de venta. El Canal de Distribución Exclusiva, ha representado para la Gerencia también una ganancia en

términos de tiempo, ya que puede ocuparse de otras actividades como lo ha venido haciendo en el Canal de Personalización de Marca; pues los clientes son atendidos directamente por el área. Asimismo, la Gerente, Dr. Claudia M. Aguirre, ha incrementado el número de clientes porque en la planificación de su trabajo así lo ha determinado. Cabe señalar, que las actividades de mercadeo y venta del producto para este Canal, son gestionadas por la Gerente a través de publicidad impresa, medios electrónicos, referidos y presentación personal, entre otros.

- **Producción y Logística:**

El uso de tecnologías en la Embotelladora es un aspecto en el que se consolida fuertemente; los procesos de producción se cumplen a cabalidad gracias a las máquinas de tecnología alemana de alta innovación que son poco comunes entre los competidores del sector. Según afirma la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, contar con tecnología de punta, les permite ser más efectivos en los procesos productivos y en los tiempos de respuesta para la entrega de productos a los clientes; está acordado el proceso de mantenimiento gracias a un contrato con experto, y se da capacitación permanente a los auxiliares del área de producción para el manejo adecuado de la maquinaria.

Respecto a la logística, la Gerencia asume el liderazgo del proceso correspondiente: desde la toma de pedidos, entrega a producción, compra a proveedores, control de inventarios, proceso de empaque y despacho, siendo en este último, el servicio a domicilio un valor agregado para el comprador –sin costo adicional-; todo esto, sin un software que facilite el proceso y en su lugar, mediante plantillas en Excel lo que se traduce en una debilidad en la gestión logística. Cabe precisar, aunado a lo anterior, que la embotelladora no cuenta con ningún tipo de software para los procesos administrativos; estos se llevan a cabo a través de los programas de office.

- **Sistemas de Información:**

La Embotelladora dispone de una base de datos constituida por la información de los clientes para los canales de Distribución Exclusiva y Personalización de Marca a Terceros, y registros de Proveedores. Permanentemente, la Gerencia se ocupa de dar mantenimiento a las cuentas –

clientes- y atender el servicio postventa, igualmente actualizar la información que de estos se registra. Con relación a los medios de comunicación externos, cuenta con página web a través de la cual presenta la imagen corporativa de la empresa y su portafolio de productos; cuenta con correo de contacto vinculado a la web mediante el cual toma pedidos; tiene videos de presentación institucional en el canal YouTube, y por último, está vinculado a las redes sociales Facebook y Twitter, espacios que le permiten comunicar, además del portafolio de productos, los eventos en los cuales participa y los resultados que de estos obtienen. En general, Manantialfresh S.A.S., se desarrolla conforme a las decisiones gerenciales que de acuerdo con el proceso administrativo debe seguir y apoyada en los mecanismos útiles citados como aspectos favorables para su consolidación en el mercado.

En forma general, una vez evaluado entre Consultores y Gerencia esta Caja, se concluye que los componentes que han favorecido la gestión desde diferentes aspectos a saber son: los Canales de Venta y Distribución, se han fortalecido gracias al movimiento en el número de productos y que se registran en el análisis expuesto, lo que ha servido para proyectar aún más a la Embotelladora en el mercado tanto en la participación como en el número de clientes; elementos que impactan positivamente a la empresa y evidencian ostensiblemente que son una fortaleza; existe un aprovechamiento de la Unidad de Capacidad Instalada; el producto y los procesos de producción, están asistidos por materia prima de alta calidad y maquinaria basada en tecnología de punta; y los sistemas de información –base de datos, página web y redes sociales-, que además de actualizados, son fuente de trabajo estratégico para la empresa, de su contenido se vale la Gerencia para gestionar tanto las compras como las ventas de la Embotelladora y son, por lo tanto, una herramienta que genera eficiencia para la empresa.

Por su parte, como aspectos que debilitan la Caja, están: de un lado, el riesgo que representa el control que sobre el negocio puede tener el Distribuidor Exclusivo en cuanto a su mediación con los clientes al actuar como cara visible de Manantialfresh S.A.S., en la relación mercado-producto, el riesgo en la sostenibilidad y la rentabilidad por tener una representación tan alta en el total de las ventas -80%-, y la información que maneja del negocio que puede conducirlo a la duplicación del modelo en forma independiente; y del otro, la deficiencia en algunos de los procesos administrativos que no cuentan con el soporte de un software que bien podrían generar

eficiencia y son actividades como producción, logística, inventarios, contabilidad, presupuestos, bases de datos, entre otras.

8.3.7. Conclusión del Análisis Interno.

En atención al desarrollo del modelo, la siguiente tabla consolida los resultados:

Tabla 14. Conclusión del Modelo Las 6 Cajas de Weisbord.

CAJA	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO
1. Propósitos	Manantialfresh S.A.S., tiene definido: misión, visión, declaración del servicio, valores y políticas de calidad. En cuanto a los objetivos y demás políticas de la empresa, no están elaborados lo que permite señalar que el direccionamiento aún no es lo suficientemente concreto y por lo tanto, conocidos por todos los miembros de la embotelladora.	La caracterización evidencia una debilidad en la construcción de los propósitos de la Embotelladora, lo que hace pertinente que la misión y la visión sean más concretas en su intencionalidad. En general, se colige que la plataforma estratégica debe consolidarse.
2. Estructura	<p>La estructura orgánica refleja claramente la distribución de tareas, responsabilidades y funciones de cada una de las áreas y los niveles de dependencia lineal en cabeza de la Gerencia. Sin embargo, se observa como debilidad las múltiples ocupaciones del alto mando, pues pese a que ha funcionado, sí genera riesgos que conllevan a una reformulación de su quehacer ya que el estilo de gestión no presenta un enfoque lo suficientemente claro.</p> <p>Desde otra perspectiva de análisis, el amplio conocimiento que la Gerente tiene del negocio y la empresa -en sus diferentes áreas-, evidencia que hay un saber hacer o know how que se traduce en una fortaleza.</p>	<p>Aunque la caracterización general parece favorable, es una alta debilidad para la Embotelladora que las áreas no tengan manuales de funciones que formalicen las tareas y las responsabilidades, pues al no estar plenamente establecidos denotan cierto grado de informalidad al interior de la empresa. De igual manera, deben documentarse los procesos en forma integral y formalizar un plan de capacitaciones permanentes para los empleados de toda la empresa.</p> <p>Es importante tener en cuenta, que ante el crecimiento del sector, es factible que en el mediano o largo plazo, de acuerdo con las circunstancias, la estructura pueda variar.</p>

CAJA	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO
	<p>Se corrobora que la estructura es congruente con el direccionamiento organizacional y las circunstancias que prevalecen en el entorno que acompaña la empresa.</p> <p>Se valida además, que la empresa procura contar con el personal requerido para la debida operación, y para lograrlo, la planeación es el principal objetivo.</p>	<p>En relación con la Gerencia, debe definirse el enfoque de gestión ya que el estilo que hasta ahora evidencia no es lo suficientemente claro y es por tanto un aspecto que debilita la caja; además, y como aspecto favorable, está el amplio conocimiento que tiene del negocio el área citada, así como de cada una de las áreas de la empresa, por tanto un know how que fortalece su ejercicio.</p> <p>Por último, es necesario que el área de Mercadeo y Ventas, se consolide a través de un plan de trabajo que sea atendido y direccionado por personal que tenga experiencia y conocimientos específicos del tema y del sector, preferiblemente. Esto además, sería favorable tanto para la gestión de la Gerencia como para el logro de los propósitos de la Embotelladora respecto a su participación en el mercado y reconocimiento de la marca.</p>
<p>3. Relaciones</p>	<p>La Gerencia, como parte de su política, procura una comunicación informativa y abierta a los colaboradores para que aporten ideas que mejoren o contribuyan con las metas propuestas. Los canales de comunicación son: escrita y verbal, ambos plenamente validados en la empresa como parte del quehacer.</p> <p>Para todas las áreas, la comunicación debe ser plenamente efectiva, pues la empresa la orienta en tres criterios: calidad, credibilidad y cantidad. Mientras la información sea suficiente, la tendencia al error en los procesos o actividades generales es menor y por ende, sucede lo que se planea.</p>	<p>En general, la política que para esta caja establece la Gerencia, es eliminar todo tipo de barreras que incidan en la comunicación y aportar en la consolidación de canales efectivos que reporten favorablemente en un buen desempeño y un mejor estar al interior de la empresa.</p>

CAJA	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO
4. Recompensas	En esta Caja, la empresa define dos tipos de recompensas: el empleado del mes y bonificaciones. En ambos casos, son tenidos en cuenta aspectos de la evaluación de desempeño que permanentemente hacen la Gerencia, el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Producción/Calidad, a cada uno de los empleados. Criterios como disposición, relaciones humanas, trabajo en equipo, entre otros, son considerados.	Como una fortaleza interna, se constituyen las recompensas porque ayudan a que el ambiente laboral de la Embotelladora sea agradable y los empleados estén satisfechos y la medición está basada en el resultado que arroja la rotación vs la estabilidad, que a criterio de la Gerencia es favorable. Se piensa en esta caja como motivador efectivo para alcanzar mayor productividad.
5. Liderazgo	El estilo de liderazgo de la Gerente de Manantialfresh S.A.S., se concreta así: liderazgo como entrenadora, liderazgo democrático y liderazgo afiliativo.	La caracterización de la Caja es una fortaleza para la Embotelladora, ya que según la Gerente, las personas están primero, por lo tanto, se interesa en su bienestar y crear espacios de armonía e integración, de manera que se construya sentido de pertenencia con la Embotelladora.
6. Mecanismos útiles	Manantialfresh S.A.S., cuenta en este componente con aspectos que fortalecen la gestión, ellos son: <ul style="list-style-type: none"> • El aprovechamiento que hace la empresa de la Unidad de Capacidad Instalada –UCI-. • El producto y los procesos de producción, están asistidos por materias primas de alta calidad y maquinaria basada en tecnología de punta. De manera, que el uso de tecnologías en la Embotelladora es un aspecto en el que se consolida 	La presente Caja evidencia fortalezas, debilidades y amenazas, estas son: Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la Unidad de Capacidad Instalada –UCI-. • El liderazgo de la Gerencia en el proceso correspondiente a la logística, la planeación, el control y la presupuestación.

CAJA	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO
	<p>fuertemente y genera un factor diferenciador para su posicionamiento en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas de información están actualizados, y corresponden a la base de datos de clientes, ventas y pagos; además, al uso de herramientas basados en el internet como página web, Youtube, Facebook y Twitter. • Por su parte, como aspectos que debilitan la Caja, están: de un lado, el riesgo que representa el control que sobre el negocio puede tener el Distribuidor Exclusivo en cuanto a su mediación como cara visible de Manantialfresh en la relación mercado-producto, y la información que maneja del negocio que puede conducirlo a la duplicación del modelo en forma independiente; y del otro, la deficiencia en algunos de los procesos administrativos que no cuentan con el soporte de un software que bien podrían generar eficiencia y son actividades como producción, logística, inventarios, contabilidad, presupuestos, bases de datos, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad del producto en razón a los procesos de producción, basados en el uso de tecnología de punta y controles supervisados por el INVIMA de los que se obtiene la mejor calificación. • La página web y las redes sociales permiten integrar eficientemente la comunicación interna y externa de la empresa. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La no diversificación del portafolio, ya que podría hacerse un mejor uso de la Unidad de Capacidad Instalada y propiciar mayores niveles de participación en el mercado. • La gestión en ventas del canal de Distribución Exclusiva genera un alto riesgo por tener una representación tan alta -80%- en el total de las ventas y que puede incidir negativamente en la sostenibilidad y la rentabilidad. • La marca de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., al no estar registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-, se convierte en una debilidad de alto impacto para la empresa y su respectiva consolidación en el mercado. • La carencia de un software que dinamice los procesos al interior de la empresa, limita la eficiencia en las actividades logísticas y los procesos administrativos.

CAJA	CARACTERIZACIÓN	IMPACTO
		<p>Amenaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El canal de distribución exclusiva es gestionado a través de un tercero lo que pone en riesgo la Embotelladora, por su alta dependencia- en aspectos como: pérdida de control por parte de la empresa en cuanto a su relación directa con el mercado; la debilitación del canal puede incidir en la sostenibilidad y la rentabilidad del negocio por tener una representación tan alta -80%- en el total de las ventas; y la información que maneja del negocio, puede llevarlo a la duplicación del modelo en forma independiente.

Fuente: elaboración propia.

Se consolidan entonces, los siguientes aspectos de Las 6 Cajas de Weisbord para la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.:

1. Propósitos:

La Caja evidencia una significativa debilidad para la empresa ya que no ha declarado sus objetivos y políticas, como parte del direccionamiento estratégico y que para la relación empresa y grupos de interés, se constituye en una relevante necesidad. Asimismo, deben ajustarse –reelaborarse- la misión y la visión, ya que no son lo suficientemente concretas en su declaración, lo que en conclusión deriva en la consolidación de su plataforma estratégica.

2. Estructura:

La caracterización de esta Caja constituye una alta debilidad para la Embotelladora, ya que se no se tienen los manuales de funciones que formalicen las tareas y responsabilidades, lo que supone que en la actualidad funciona bajo niveles de informalidad al interior de la empresa. De igual forma, deben documentarse los procesos en forma integral y, conocida la ausencia de planes de capacitación, construir uno que se sostenga en el largo plazo para los empleados en todas las áreas.

Respecto al ejercicio de la Gerencia, debe definirse el enfoque de gestión puesto que el estilo no es lo suficientemente claro y es por tanto un aspecto que debilita la caja. De otro lado, ante el amplio conocimiento que ésta tiene del negocio y las diferentes tareas que se realizan en todas las áreas de la empresa, se identifica como fortaleza su saber hacer o know how.

Por último, en cuanto al área de Mercadeo y Ventas, es necesario que se estructure y consolide, y sea atendido por personal idóneo en razón a su nivel de experticia, aspecto que sería favorable tanto para la gestión de la Gerencia como para el logro de los propósitos de la Embotelladora respecto a su participación en el mercado y reconocimiento de la marca.

3. Relaciones:

La directriz adoptada en esta Caja es favorable para la empresa, es decir, se constituye como una fortaleza ya que desde la Gerencia se procura por eliminar todo tipo de barreras que incidan en la comunicación negativamente. Se busca con ello, consolidar canales efectivos que reporten favorablemente al buen desempeño y sentido de pertenencia de los empleados. Cabe anotar, que si bien existe la comunicación informal, prevalece en la cultura organizacional este canal como un medio para que la Gerencia formalmente se relacione con todos los niveles del organigrama.

4. Recompensas:

Esta Caja es una fortaleza interna, puesto que las recompensas ya descritas, además de incentivar al personal, inciden favorablemente en el ambiente laboral y en las relaciones que se entretienen al interior de la Embotelladora; asimismo, se considera que es un aspecto favorable para alcanzar mayor productividad de la fuerza de trabajo.

5. Liderazgo:

Como pudo evidenciarse, en esta Caja la Gerencia adopta elementos que se constituyen en una fortaleza para la Embotelladora, pues a través de los estilos seleccionados -entrenadora, democrática y afiliativo-, antepone a las personas como primer punto en la relación contractual; de modo, que el bienestar de los empleados y la generación de espacios integración, procuren un mejor estar al interior de la empresa.

6. Mecanismos Útiles:

La última Caja del modelo presenta lo siguiente,

Fortalezas:

- Aprovechamiento de la Unidad de Capacidad Instalada –UCI-.
- Liderazgo de la Gerencia en el proceso correspondiente a la logística, la planeación, el control y la presupuestación, en razón al amplio conocimiento que tiene del negocio.
- Ambiente de trabajo es favorable.
- Calidad del producto y los procesos de producción, basados en el uso de tecnología de punta y materias primas de calidad que cuentan con controles del INVIMA y reportan una calificación positiva.
- Página web y las redes sociales permiten integrar eficientemente la comunicación interna y externa de la empresa.

Debilidades:

- No diversificación del portafolio resta en los niveles de participación que podrían incrementarse con relación al mercado de las bebidas y que está en crecimiento.
- Marca de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., al no estar registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-, se convierte en una debilidad de alto impacto para la empresa en su propósito por consolidarse en el mercado.
- Gestión en ventas del canal de Distribución Exclusiva genera un riesgo considerable por tener una representación tan alta -80%- en el total de las ventas y que puede incidir negativamente en la sostenibilidad y la rentabilidad.
- Carencia de un software para reducir tiempos y costos en los procesos administrativos.

Amenaza:

- El canal de distribución exclusiva es gestionado a través de un tercero lo que pone en riesgo la Embotelladora, por su alta dependencia, en aspectos como: pérdida de control en cuanto a su relación directa con el mercado; la debilitación del canal puede incidir en la sostenibilidad y la rentabilidad del negocio por tener una representación tan alta -80%- en el total de las ventas; y la información que maneja del negocio, puede llevarlo a la duplicación del modelo en forma independiente.

9. Análisis e Interpretación de Resultados.

Una vez concluido el Análisis Situacional, los hallazgos fueron debidamente socializados con la Gerente de Manantialfresh S.A.S., Dra. Claudia M. Aguirre, y con el fin de dar inicio al marco analítico de la primera etapa de la formulación estratégica, conjuntamente con la Gerencia se procedió con la parte estratégica, es decir, a realizar las Matrices de Evaluación de los Factores Externos –MEFE- y Factores Internos –MEFI-, previamente explicadas en el Marco Metodológico.

En sesión de trabajo con la Gerencia, los Consultores procedieron a ilustrar sobre el uso de la herramienta y moderaron la discusión de su aplicación. Los resultados se presentan a continuación:

9.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-, permite resumir y evaluar el impacto de los factores externos, oportunidades y amenazas, que se detectaron en el análisis externo de la empresa. Cabe anotar, que para la elaboración de la Matriz MEFE primero se analizaron y valoraron las oportunidades y amenazas más representativas para la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., una vez se llegó a un consenso entre Consultores y Gerente, se consolidó la información, se le dio un peso y calificación a cada factor partir de estos se obtuvo la calificación ponderada.

De acuerdo con lo anterior, la Matriz MEFE se presenta a continuación:

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-.

		FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	1. Desarrollo de Nuevos Mercados en razón a las barreras de entrada que limitan la posibilidad de nuevos competidores.	9	4	0,36
		2. Fortalecimiento del Canal de Personalización de Marcas a Terceros.	11	4	0,44
		3. Incremento en la participación en razón a la visión favorable por parte del consumidor que incrementa el consumo de agua embotellada.	10	3	0,30
		4. El gobierno nacional en materia de importación y beneficios arancelarios, respalda la adquisición tecnológica, lo que se convierte en una alternativa para avanzar en materia de estándares de calidad y productividad.	3	3	0,09
		5. Existencia de beneficios de orden legal para este sector de la industria colombiana específicamente en el cumplimiento de la Inspección y Vigilancia Sanitaria realizado por el INVIMA.	2	3	0,06
	AMENAZAS	1. Competidores con significativa permanencia en el mercado.	12	1	0,12
		2. Alta rivalidad competitiva.	10	1	0,10
		3. Amplia variedad de productos sustitutos -competidores con portafolio diversificado hacia productos sustitutos-.	13	1	0,13
		4. Único proveedor de agua en la ciudad Medellín, con alto poder de negociación.	9	1	0,09
		5. Cliente comercializador y Consumidor Final, tienen alto poder de negociación.	8	1	0,08
		6. Alta dependencia con el canal de distribución exclusiva -gestionado a través de un tercero lo que pone en riesgo la Embotelladora en aspectos como: pérdida de control en cuanto a su relación directa con el mercado; debilitación del canal incidiría en la sostenibilidad y la rentabilidad y la información que maneja del negocio le permitiría la duplicación del modelo en forma independiente.	13	1	0,13
		TOTAL	100		1,90

Fuente: elaboración propia.

Puede observarse de acuerdo con la tabla, que el total ponderado de 1.90, lo que significa que Manantialfresh S.A.S., no está respondiendo efectivamente a las oportunidades y amenazas que actualmente presenta el entorno. Es importante anotar que los eventos que tienen una calificación alta se tendrán en cuenta para la re definición del problema consecuente inclusión en la matriz DOFA, que se harán posteriormente.

9.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos –MEFI-.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos –MEFI-, permite resumir y evaluar el impacto de los factores internos, fortalezas y debilidades que se detectaron en el análisis interno de la empresa. Cabe a anotar, que para la elaboración de la Matriz MEFI, primero se analizaron y valoraron las fortalezas y debilidades más representativas de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.; una vez se llegó a un consenso entre Consultores y Gerente, se consolidó la información, se le dio un peso y calificación a cada factor y a partir de estos se obtuvo la calificación ponderada. De acuerdo con lo citado, se presenta a continuación los resultados de la Matriz:

Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Internos –MEFI-.

		FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	1. La calidad del producto y los procesos de producción, certificados favorablemente por el INVIMA.	10	4	0,40
		2. Aprovechamiento de la unidad de capacidad instalada	4	4	0,16
		3. El liderazgo de la Gerencia en el proceso correspondiente a la logística, la planeación, el control y la presupuestación.	3	3	0,09
		4. Clima laboral favorable.	2	4	0,08
		5. La página web y las redes sociales de la empresa permiten integrar eficientemente la comunicación interna y externa.	5	3	0,15
		6. El saber hacer -know how- de la Gerencia.	6	4	0,24
	DEBILIDADES	1. Ausencia de una plataforma estratégica.	7	1	0,07
		2. No se tienen los manuales de funciones que formalicen las tareas y responsabilidades, y tampoco la debida documentación de todos los procesos.	6	1	0,06
		3. Ausencia de un plan de capacitación para todos los empleados.	7	1	0,07
		4. Falta de estructuración y consolidación del área administrativa.	11	1	0,11
		5. La no diversificación del portafolio resta en los niveles de participación que podrían incrementarse con relación al mercado de las bebidas y que está en crecimiento.	8	1	0,08
		6. Falta de estructuración y consolidación del área de Mercadeo y Ventas.	9	1	0,09
		7. La marca de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S., al no estar registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-, debilita a la empresa en su propósito por consolidarse en el mercado.	8	1	0,08
		8. La gestión en ventas del canal de Distribución Exclusiva genera un riesgo considerable por tener una representación tan alta -80%- en el total de las ventas y que puede incidir negativamente en la sostenibilidad y la rentabilidad.	10	1	0,10
9. No se cuenta con software para la actividad logística correspondiente a la producción y los inventarios, así como para los procesos administrativos.	4	2	0,08		
TOTAL		100		1,86	

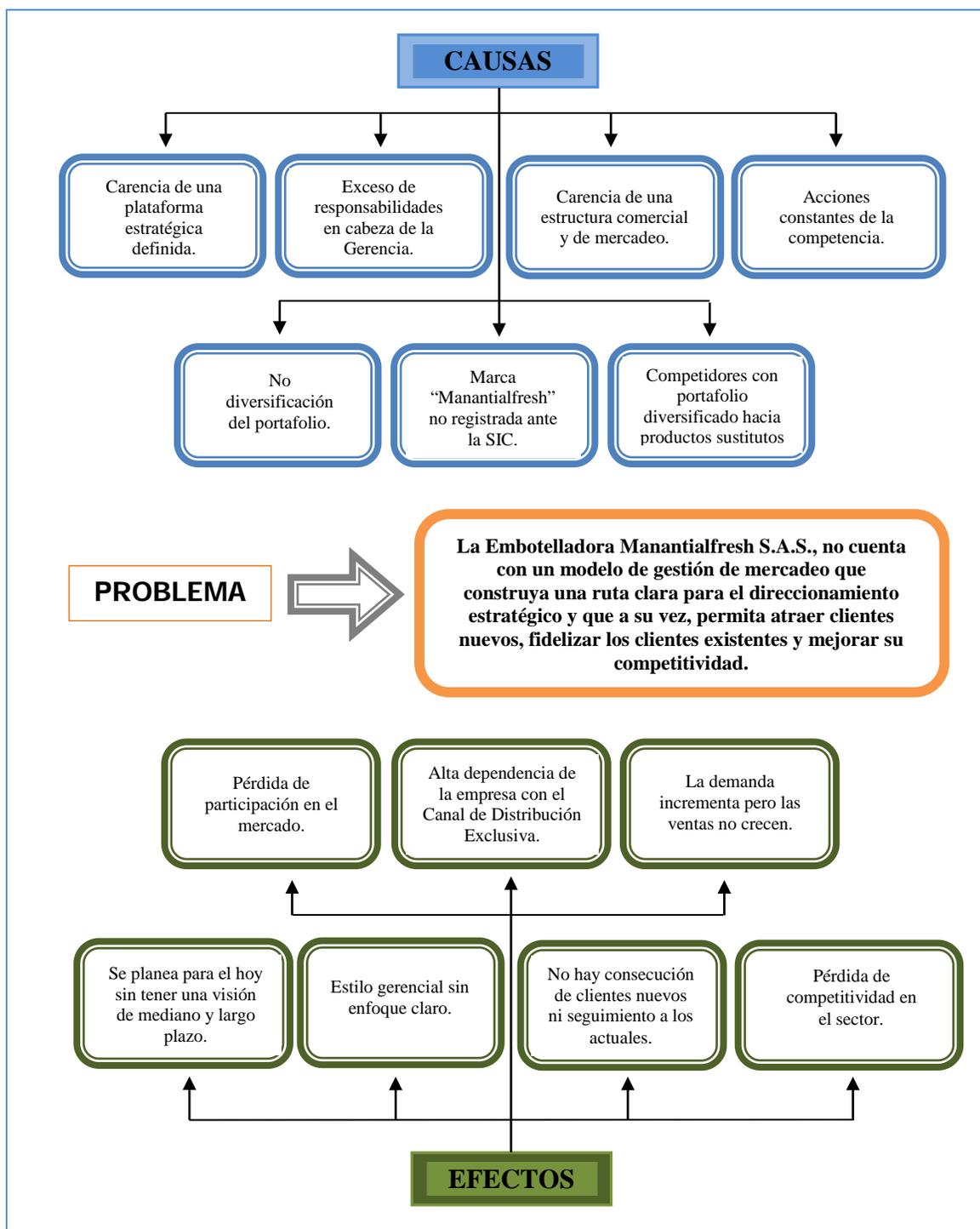
Fuente: elaboración propia.

Como se detalla, la calificación ponderada de 1,86 es un valor muy por debajo del valor promedio, lo que significa que Manantialfresh S.A.S., es una empresa débil internamente. Es importante anotar, que los eventos que tienen una calificación alta se tendrán en cuenta para la redefinición del problema y la consecuente inclusión en la matriz DOFA, que se harán posteriormente.

9.3. Identificación del Problema.

Finalmente, con base en la correlación de las conclusiones extractadas de las anteriores Matrices EFE Y EFI y de la Matriz de Perfil Competitivo, los Consultores determinaron el enfoque del problema, con el fin de tener una mayor claridad frente a la forma de abordarlo y usarlo como punto de partida para el redireccionamiento de las estrategias de Manantialfresh S.A.S. Aunque se pudo evidenciar durante el proceso de análisis que la Embotelladora tiene una oferta de valor consistente respecto a sus productos, calidad y procesos que ha conllevado a la satisfacción de los clientes, hay circunstancias que pueden estar limitando su crecimiento en el mercado; así mismo, existen situaciones que generan oportunidad de mejora. La figura 26, permite visualizar gráficamente lo citado:

Figura 26. Definición del Problema.



Fuente: elaboración propia.

Se aclara, que la definición del problema que se presenta en la figura, fue debidamente validada por la Gerente de Manantialfresh S.A.S., Dra. Claudia M. Aguirre; por lo tanto, se puede concluir:

- 1) Manantialfresh S.A.S., es una empresa reconocida tanto por Comercializadores como Empresas que Personalizan sus marcas en la ciudad de Medellín, no solo por su trayectoria sino por la calidad de su producto; sin embargo, pese a que el entorno presenta un ambiente favorable para el crecimiento del consumo de agua, las ventas han empezado a mostrar mejoría solo hasta el ingreso del Distribuidor Exclusivo. Se reconfirma así, la aceptación del producto en el mercado.
- 2) La gestión de la empresa, evidencia una falta de operación sistémica en su modelo de negocio en el que la actividad del día a día de la Gerencia, no permite la focalización en acciones que tengan impacto en el mediano y largo plazo.
- 3) La Gerencia tiene no tiene una clara orientación de su gestión, lo que dificulta el despliegue de un liderazgo estratégico evidentemente requerido por Manantialfresh S.A.S.
- 4) La empresa al no contar con un modelo de gestión de mercadeo, no ha definido una ruta contundente para direccionarse estratégicamente y posibilitar su crecimiento.
- 5) La no diversificación del portafolio resta en los niveles de participación que bien podrían incrementar si se tiene en cuenta que este mercado está en crecimiento.
- 6) La gestión en ventas del canal de Distribución Exclusiva genera un riesgo considerable por tener una representación tan alta -80%- en el total de las ventas y que puede incidir negativamente en la sostenibilidad y la rentabilidad.

PARTE III.

10. Planeación Estratégica.

Partiendo de la definición del problema, sus causas y efectos, se realizó una sesión de trabajo con la Gerencia de Manantialfresh S.A.S., para revisar el alcance del mandato e iniciar el diseño y formulación de la ruta de soluciones de acuerdo con criterios técnicos y objetivos que contribuirán a la solución de la problemática detectada.

10.1. Matriz DOFA.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que apoya la identificación de acciones viables mediante el cruce de variables externas e internas, partiendo de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad del mercado.

De los resultados obtenidos en el análisis y evaluación de la matriz de Perfil Competitivo y de las matrices EFE y EFI, los Consultores formularon estrategias enfocadas a solucionar el problema previamente definido (ver figura 26).

Las estrategias planteadas, se presentan en la siguiente Matriz DOFA:

Tabla 17. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas –DOFA–.

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del producto certificada por el INVIMA. 2. Aprovechamiento de la Unidad de Capacidad Instalada. 3. El saber hacer -know how- de la Gerencia.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en la participación en razón a la visión favorable por parte del consumidor que incrementa el consumo de agua embotellada. 2. Fortalecimiento del Canal de Personalización de Marcas a Terceros. 3. Desarrollo de Nuevos Mercados en razón a las barreras de entrada que limitan la posibilidad de nuevos competidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan comunicacional apoyado en la certificación INVIMA - buenas prácticas de manufactura- como producto de excelente calidad. 2. Desarrollar un plan enfocado en mayor penetración del mercado actual. 3. Suscribir alianzas con proveedores y clientes para participar en eventos institucionales y/o comerciales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar el portafolio de productos. 2. Fortalecer el Canal de Personalización de Marca. 3. Estructurar del área de Mercadeo y Ventas. 4. Reestructurar el área administrativa. 5. Formular la Plataforma Estratégica de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia variedad de productos sustitutos. 2. Alta dependencia con el Canal de Distribución Exclusiva. 3. Competidores con significativa permanencia en el mercado y variedad de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el Canal de Personalización de Marca. 2. Posicionar la marca Manantialfresh. 3. Elaborar un plan de fidelización para clientes actuales. 4. Elaborar un plan de consecución de clientes nuevos. 5. Elaborar un plan de seguimiento al canal de Distribución Exclusiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar el área de mercadeo y ventas. 2. Generar nuevas propuestas comerciales para clientes actuales. 3. Potenciar la propuesta de valor que tiene el agua embotellada para el consumo saludable.

Fuente: elaboración propia.

10.2. Evaluación y Selección de Estrategias.

Una vez analizadas cada una de las estrategias planteadas en la Matriz DOFA en términos de factibilidad, incluso en tiempo para su ejecución, como parte del ejercicio metodológico, los Consultores y la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre, conjuntamente definieron dar curso –en forma gradual y temporal- a todas las estrategias; pues se considera que su ejecución colectiva posibilita desarrollar la citada Formulación del Direccionamiento Estratégico. Cabe resaltar, como factor determinante para la toma de esta decisión, que fue tomada en cuenta la reestructuración y definición del problema (figura 26); esto, con el fin de resolverlo de manera coherente y consecuente con la situación real de la Embotelladora.

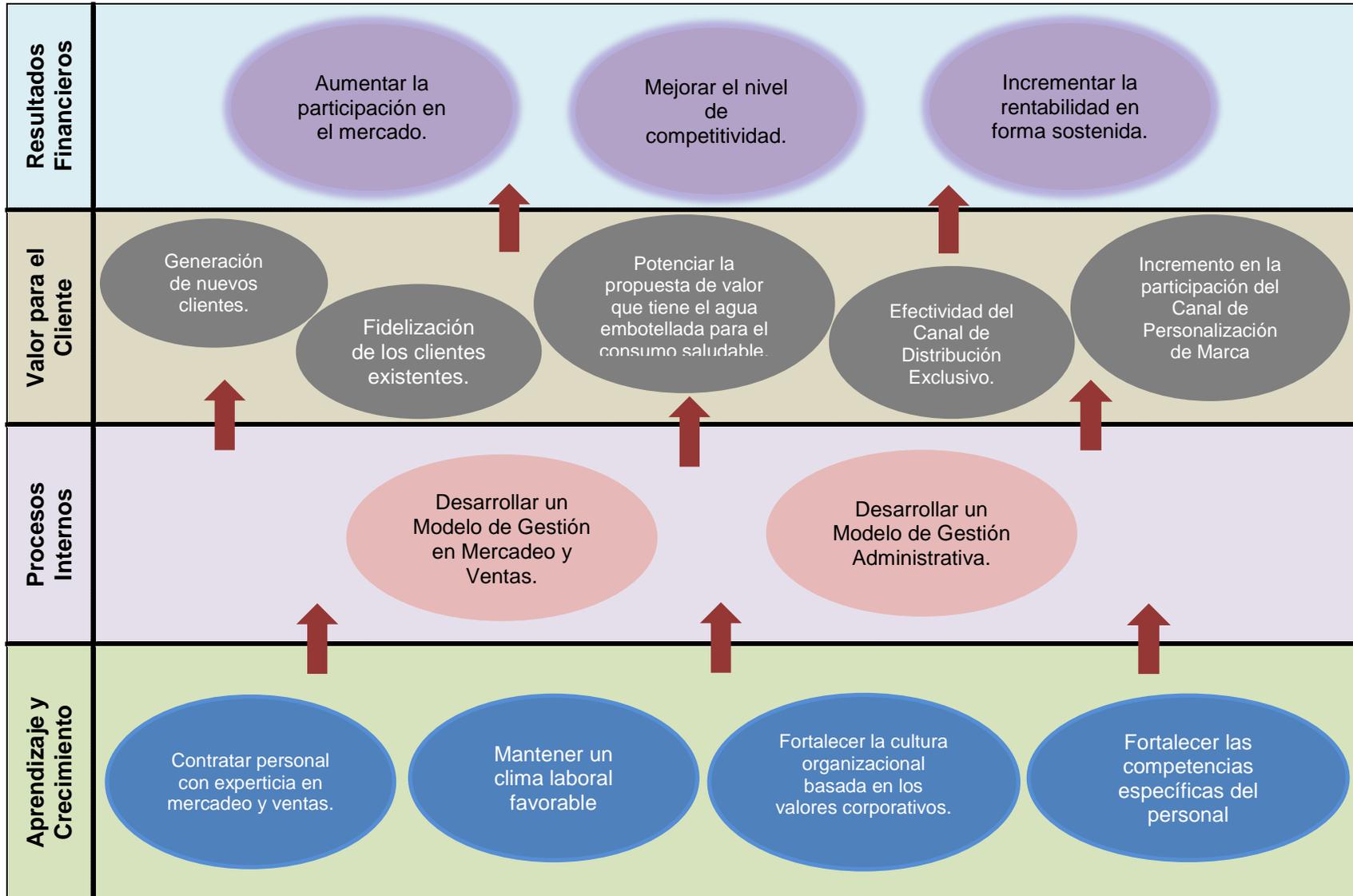
11. Formulación del Direccionamiento Estratégico.

De acuerdo con el proceso metodológico hasta aquí seguido, se da paso al Mapa Estratégico, así como a la propuesta de Plan Estratégico elaborado por los Consultores, una vez definidas las estrategias en el apartado anterior. Se precisa además, que el tiempo de ejecución del plan que se presenta es de carácter indefinido; sin embargo, como parte del proceso, la evaluación de las acciones o tareas se hará trimestralmente de común acuerdo con la Gerente, Dra. Claudia M. Aguirre por un periodo de 12 meses a partir del año 2015.

11.1. Mapa Estratégico.

A continuación, se presenta la propuesta de Mapa Estratégico, una vez considerado el proceso esgrimido en el marco metodológico:

Tabla 19. Mapa Estratégico de la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

11.2. Plan Estratégico.

Sustentado en el referente teórico planteado en el marco metodológico, y de acuerdo con las perspectivas del Mapa Estratégico, se desarrolla a continuación el Plan Estratégico:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

OBJETIVO:	Contratar personal con experticia en mercadeo y ventas.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los requerimientos específicos del área. • Determinar el nivel de conocimientos y experiencia requeridos. • Gestionar a través de una bolsa de empleo la convocatoria. • Diseñar un cronograma para el proceso de selección. • Realizar el proceso de inducción pertinente.
META:	Contratación del personal para el área.
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos.
INDICADOR:	Incremento de la participación del área en los procesos de la Embotelladora.
MEDICIÓN:	Trimestral.
PLAZO:	Doce meses.

OBJETIVO:	Mantener un clima laboral favorable.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar el plan de recompensas para incluir los cumplimientos en productividad por áreas. • Elaborar un plan de cumplimiento por áreas de desempeño. • Realizar convenios empresariales para descuentos por nómina que beneficien al empleado y su grupo familiar. • A través de los convenios suscritos, adquirir bonos de descuento. • Programar actividades de integración (Día de la familia, Amor y Amistad, Cumpleaños, Cena Navideña).
META:	Incrementar el grado de satisfacción de los empleados en un 30%.
RESPONSABLES:	Gerente y Jefe de Recursos Humanos.
INDICADOR:	Evaluación de Desempeño por empleado y área.

MEDICIÓN:	Trimestral.
PLAZO:	Doce meses.

OBJETIVO:	Fortalecer las competencias específicas del personal.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el nivel de competencias del personal por área. • Diseñar un plan de capacitaciones por área. • Programar capacitaciones con la Caja de Compensación Familiar y el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA-.
META:	Participación del 80% del personal.
RESPONSABLES:	Gerente y Jefe de Recursos Humanos.
INDICADOR:	Nivel de competitividad del recurso humano.
MEDICIÓN:	Trimestral.
PLAZO:	Doce meses.

OBJETIVO:	Fortalecer la cultura organizacional basada en los valores corporativos.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan motivacional en cultura organizacional integrado al plan de comunicaciones internas. • Desarrollar un plan de capacitaciones sobre cultura organizacional.
META:	Aprehensión de la cultura organizacional en 100% de los empleados.
RESPONSABLES:	Gerente y Jefe de Recursos Humanos.
INDICADOR:	Incremento de la aprehensión de la cultura organizacional por parte del recurso humano.
MEDICIÓN:	Trimestral.
PLAZO:	Doce meses.

Perspectiva de Procesos Internos:

OBJETIVO:	Desarrollar un Modelo de Gestión en Mercadeo y Ventas.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las actividades actuales del área para consolidar el manual de funciones. • Evaluar las responsabilidades del área. • Suscribir alianzas con proveedores para campaña de consumo saludable y otras actividades. • Diversificar el Portafolio de Servicios. • Posicionar la marca Manantialfresh. • Elaborar un plan de comunicaciones. • Elaborar un plan de fidelización para clientes actuales. • Elaborar un plan de consecución de clientes nuevos. • Diseñar una campaña de consumo saludable que potencie la propuesta de valor del agua embotellada. • Diseñar un Plan de Mercadeo y Ventas que se vincule con la actividad comunicacional de la empresa. • Fortalecer el Canal de Personalización de Marca. • Elaborar un plan enfocado en mayor penetración del mercado actual. • Elaborar un plan de desarrollo de nuevos mercados. • Acompañar la ejecución del Plan de Mercadeo y Ventas de un cronograma de trabajo para el área. • Crear un Comité o Comisión (Gerencia y Distribuidor Exclusivo) que defina los objetivos para el área en el mediano y largo plazo. • Programar reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento y los resultados de las acciones definidas, y adoptar acciones de mejora. • Llevar un informe detallado del proceso.
META:	Estructuración del modelo de gestión de Mercadeo y Ventas.
RESPONSABLES:	Gerente y Jefe de Recursos Humanos.
INDICADOR:	Nivel de eficacia y participación del área de Mercadeo y Ventas.
MEDICIÓN:	Trimestral.
DURACION	Doce meses.

OBJETIVO:	Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar los procesos y desarrollar un manual de funciones. • Consecución de un software. • Diseñar un Plan de Seguimiento para el Canal de Distribución Exclusiva. • Evaluar las responsabilidades del área. • Elaborar la plataforma estratégica. • Gestionar el proceso de registro de marca de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio. • Analizar el modelo y realizar los ajustes requeridos para su ejecución. • Acompañar la ejecución del modelo de un cronograma de trabajo para el área. • Programar reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento y los resultados de las acciones definidas, y adoptar acciones de mejora. • Llevar un informe detallado del proceso.
META:	Estructuración del Modelo de Gestión Administrativa.
RESPONSABLES:	Gerente y Jefe de Recursos Humanos.
INDICADOR:	Nivel de eficiencia de la labor administrativa.
MEDICIÓN:	Trimestral.
DURACION	Doce meses.

Perspectiva Valor para el Cliente:

OBJETIVO:	Generar nuevos clientes.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una base de datos de clientes nuevos por canal. • Prospectar nuevos clientes para los canales existentes. • Realizar visitas mediante venta consultiva. • Promover el programa de fidelización de la empresa. • Definir reuniones periódicas entre Gerente, Jefe de Producción y Distribuidor Exclusivo, para evaluar los resultados. • Llevar un informe detallado sobre cada una de las acciones citadas. • Evaluar los resultados y adoptar acciones de mejora.
META:	Incremento de nuevos clientes en un 30%.
RESPONSABLES:	Gerente y Jefe de Mercadeo y Ventas.
INDICADOR:	Número de Clientes Actuales vs. Número de Clientes Nuevos. Incremento en Producción vs. Ventas totales Canal.
MEDICIÓN:	Trimestral.

DURACION	Doce meses.
-----------------	-------------

OBJETIVO:	Fidelización de Clientes Actuales.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una base de datos de clientes por canal. • Clasificarlos bajo los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempo de relación con la empresa. ○ Ticket promedio. ○ Número de productos que comercializa del portafolio de la empresa. ○ Análisis de rentabilidad de cada cliente. • Encuestar a los clientes para conocer aspectos como: percepción del producto y de la empresa, aspectos que valoran de la relación con la empresa, factores que evalúan positiva y negativamente, entre otros. • Visitar a los clientes para promover el programa de fidelización. • Establecer un programa de incentivos para clientes que cumplan con sus pagos oportunamente. • Construir un ciclo del servicio que dé cuenta de los puntos de contacto del cliente con alguna situación particular de la empresa. • Conocer cuáles son los puntos críticos en los que se tienen debilidades y hacer planes de mejoramiento para cada punto crítico. • Desarrollar experiencias significativas que vayan más allá de las expectativas actuales del cliente. • Implementar para cada punto de contacto del cliente con la empresa una experiencia diferente basada en el servicio y atención oportunos. • Elaborar una ficha de seguimiento por cliente. • Definir reuniones periódicas entre Gerente, Jefe de Producción y Distribuidor Exclusivo, para determinar los incentivos a otorgar en el plan de fidelización. • Llevar un informe detallado sobre cada una de las acciones citadas. • Evaluar los resultados y adoptar acciones de mejora.
META	Fidelización del 70% de los clientes actuales.
RESPONSABLES:	Gerente, Jefe de Mercadeo y Ventas, y Distribuidor Exclusivo.
INDICADOR:	Incremento de ticket promedio cliente/mes.
MEDICIÓN:	Trimestral.
DURACION	Doce meses.

OBJETIVO:	Potenciar la propuesta de valor que tiene el agua embotellada para el consumo saludable.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una base de datos de posibles espacios en los que se puede participar como: instituciones de salud –hospitales y clínicas-, centros médicos nutricionales, centros de acondicionamiento físico, tiendas vegetarianas, instituciones educativas, entre otros. • Diseñar una campaña de consumo saludable de agua embotellada. • Promover la campaña en la base de datos a través de visitas personalizadas. • Elaborar el material publicitario requerido. • Buscar socios estratégicos del área de la salud y gimnasios que patrocinen la campaña. • Elaborar un cronograma de actividades. • Vincular a medios de comunicación. • Promover la campaña entre los Proveedores y Clientes de los diferentes canales de distribución. • Definir reuniones periódicas entre Gerente, Jefe de Producción y Distribuidor Exclusivo, para determinar los resultados durante y posterior a la campaña. • Llevar un informe detallado sobre cada una de las acciones citadas. • Evaluar los resultados del plan y adoptar acciones de mejora.
META:	Impactar a través de la campaña al 40% de habitantes de la ciudad de Medellín.
RESPONSABLE:	Gerente.
INDICADOR:	Incremento en ventas.
MEDICIÓN:	Trimestral.
DURACION	Doce meses.

OBJETIVO:	Evaluar y monitorear el desempeño del Canal de Distribución Exclusiva.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el contrato suscrito con el Distribuidor Exclusivo. • Estudiar el nivel de cumplimiento de acuerdo con lo pactado. • Elaborar una ficha de seguimiento diario sobre valor de las ventas, clientes contactados, cantidades vendidas, • Elaborar una hoja de vida por cliente a manera de histórico. • Definir una reunión periódica entre Gerente y Distribuidor Exclusivo, con el fin de evaluar conjuntamente las acciones del Canal. • Levantar las actas de reuniones entre Gerente y Distribuidor Exclusivo. • Programar entre la Gerencia y el Distribuidor Exclusivo visitas periódicas a clientes del canal. • Elaborar una planilla de visita a clientes. • Llevar un informe detallado sobre cada una de las acciones citadas. • Evaluar los resultados del plan y adoptar acciones de mejora.
META:	Ejercer un control del 80% sobre el óptimo desempeño del Canal de Distribución Exclusiva.
RESPONSABLES:	Gerente y Distribuidor Exclusivo.
INDICADOR:	Desempeño en servicio de pre y postventa.
MEDICIÓN:	Trimestral.
DURACION	Doce meses.

OBJETIVO:	Incrementar la participación del Canal de Personalización de Marca.
ACCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Prospeccionar nuevos clientes para el Canal de Personalización de Marca (Ventas institucionales a Clínicas, Restaurantes, Hoteles, Gimnasios, entre otros). • Crear una base de datos. • Realizar visitas mediante venta consultiva. • Promover el programa de fidelización de la empresa. • Definir reuniones periódicas entre Gerente y Jefe de Mercadeo y Ventas, para evaluar las acciones. • Llevar un informe detallado de las reuniones. • Evaluar los resultados y adoptar acciones de mejora.
META:	Incrementar la participación del Canal en un 30%.
RESPONSABLES:	Gerente y Jefe de Mercadeo y Ventas.
INDICADOR:	Movimiento en ventas / Incremento en el número de clientes.

MEDICIÓN:	Trimestral.
DURACION	Doce meses.

11.3. Presupuesto de la Ruta de Soluciones.

Se presenta a continuación, el presupuesto previsto para la implementación de la ruta de soluciones propuesta:

Tabla 20. Presupuesto de la Ruta de Soluciones.

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
1	Costo de funcionario para el área de Mercadeo y Ventas.	Mes	12	\$3.000.000	\$36.000.000	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de prestación de servicios por \$2.800.000 fijo/mes. • Por concepto de gastos de representación \$200.000/mes.
2	Previsión actividades de integración	Semestral		\$3.500.000	\$7.000.000	Programación de dos actividades por año.
3	Plan de Capacitaciones por área (Caja de Compensación-SENA).	Anual	1	0	0	En atención al pago de parafiscales no tiene costo para la empresa.
4	Plan de comunicaciones.	Anual	1		\$18.000.000	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión para ejecución del plan en doce meses. • En el presupuesto del plan se definirá la ejecución del valor total de este rubro.
5	Plan motivacional en cultura organizacional.	Horas	20	\$90.000	\$1.800.000	<ul style="list-style-type: none"> • Costo por Asesoría Comfenalco. • Implementación de la empresa sin costo por aprovechamiento de recursos internos.

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
6	Plan de fidelización para clientes actuales.	Mes	12	\$1.250.000	\$15.000.000	Se sustenta en descuentos otorgados por la empresa.
7	Plan de consecución clientes nuevos.	Mes	12	\$1.000.000	\$12.000.000	Se sustenta en descuentos otorgados por la empresa.
8	Campaña de consumo saludable.	Anual	1		\$12.000.000	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión para ejecución en doce meses. • Se espera patrocinio de socios estratégicos. • En el presupuesto del proyecto se definirá la ejecución del valor total de este rubro.
9	Plan de Mercadeo y Ventas.	Anual	1		\$17.000.000	<p>Previsión para doce meses.</p> <p>En el presupuesto del plan se definirá la ejecución del valor total de este rubro.</p>
10	Plan enfocado en mayor penetración del mercado actual.	Anual	1		\$6.000.000	<ul style="list-style-type: none"> • En el presupuesto del plan se definirá la ejecución del valor total de este rubro. <p>Otros costos adicionales serán asumidos por los planes de Comunicación y Mercadeo y Ventas.</p>

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
11	Plan de desarrollo de nuevos mercados	Anual	1		\$6.000.000	<ul style="list-style-type: none"> En el presupuesto del plan se definirá la ejecución del valor total de este rubro. Otros costos adicionales serán asumidos por los planes de Comunicación y Mercadeo y Ventas.
12	Documentación de procesos y desarrollo de manual de funciones.	Horas	40	\$90.000	\$3.600.000	<ul style="list-style-type: none"> Costo por Asesoría Comfenalco. Implementación de la empresa sin costo por aprovechamiento de recursos internos.
13	Consecución de un software.		1	\$16.000.000	\$16.000.000	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma para procesos administrativos y logísticos.
14	Proceso de registro de marca de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio.	Hora	40	\$100.000	\$4.000.000	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica al proceso por parte de jurista titulado.
Costo total					\$154.400.00	

Fuente: elaboración propia.

Se precisa, que una vez analizados los planteamientos de la ruta de soluciones, los Consultores y la Gerente de la Embotelladora Dra. Claudia M. Aguirre, acuerdan conjuntamente que pese a proyectar el presupuesto para un año, el proceso de implementación deberá realizarse en un periodo de dos años, tiempo en el cual se hará la distribución del costo total previsto para la ejecución. Adicionalmente, todas las actividades cuentan con el respaldo y acompañamiento de los recursos disponibles al interior de la empresa y que impactan positivamente el coste de la

ejecución, y otras no relacionadas, corresponden a la gestión específica (y permanente) de las áreas a cargo.

11.4. Costo de la Consultoría.

De acuerdo con la propuesta presentada en la oferta de servicios, y previamente aprobada por la empresa mediante carta de aceptación, se relacionan a continuación los costos de la consultoría:

Tabla 21. Presupuesto de la Consultoría.

No.	ÍTEM	CANTIDAD	V/UNITARIO	TOTAL
1	Honorarios por Consultoría	400 horas	\$120.000	\$48.000.000
2	Gastos por logística (refrigerio reuniones, talleres, alquiler de equipos y auditorios, papelería, contratación de personal, entre otros). <i>Nota: Los gastos por logística sólo se determinarán en el proceso de la Consultoría de acuerdo con las cotizaciones y los soportes del concepto causado; el saldo a favor, se reembolsará a la Embotelladora.</i>		\$5.000.000	\$5.000.000
3	Impuestos: Retención en la Fuente -10%- por Honorarios (Horas Consultoría). <i>Nota: Los Consultores por pertenecer al régimen simplificado no facturan IVA.</i>		\$4.800.000	\$ 4.800.000
Costo total				\$57.800.000

12. Conclusiones y Recomendaciones.

Una vez presentada a la Gerencia de la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S., la propuesta de Direccionamiento Estratégico y los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con las estrategias extractadas de la matriz DOFA y descritas anteriormente, se puede concluir que:

1. A pesar de que la marca Manantialfresh es reconocida entre los comercializadores de la ciudad de Medellín, es de vital importancia que a corto plazo se apoye en una gestión administrativa que le permita organizarse internamente y una gestión de mercadeo y ventas, que sea agresiva para que limite el avance progresivo de la competencia y su penetración en el mercado, posibilitándole a la Embotelladora atraer y fidelizar clientes.
2. Derivado de lo anterior, es preciso reafirmar que los riesgos de no implementar y ejecutar lo propuesto anteriormente, puede implicar que esa posición competitiva que se quiere alcanzar y mantener, sea cada vez más lejana. De ahí, que se recomiende dar inicio en el corto plazo a las acciones planteadas dentro del Plan Estratégico, más aún, cuando la Gerencia de la Embotelladora queda plenamente consciente de la necesidad del cambio y apoya estas iniciativas.
3. Todo el potencial que tiene Manantialfresh S.A.S., hace que se facilite el desarrollo del trabajo, debido a su trayectoria en el mercado, el reconocimiento por parte de sus clientes y por supuesto, el conocimiento y convicción por parte de su Gerente.
4. Abordar este Direccionamiento, implica inicialmente una etapa de sensibilización con todo el personal de la empresa ya que deben entender la importancia estratégica de la implementación de la gestión para el crecimiento integral de la Embotelladora.
5. Gracias al uso de tecnología de punta y buenas prácticas certificadas por el INVIMA, principales fundamentos del proceso productivo, Manantialfresh S.A.S., demuestra una

estructura que la perfila en el mercado como una empresa ética, social y ambientalmente responsable.

Para la fase de implementación de los planes de acción, se recomienda:

- Atender en forma integral todas las propuestas estratégicas formuladas para que haya un ejercicio que potencie con mayor eficacia las perspectivas de crecimiento que se tienen trazadas. Asimismo, mantener la evaluación y seguimiento al Plan, lo cual evidenciará el cumplimiento y/o el alcance de la ruta formulada y hacer los ajustes pertinentes.
- Continuar en su propósito por registrar, como es debido, el derecho a la marca con la que se presenta al mercado en razón al antecedente marcario que ya se tiene en el sector de Bebidas Naturales –Subsector/Categoría Aguas-; este asunto, más concretamente la propiedad industrial como lo denomina la Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-, determina en gran medida el diferenciador en el mercado y el reconocimiento por parte de los consumidores, aspectos claves para llevar a cabo un posicionamiento de la marca en el mercado. De no estar protegida en este sentido, la empresa también corre riesgos del orden financiero.
- La Gerencia debe enfocar su gestión, al despliegue de la estrategia corporativa propuesta en el Plan Estratégico, con el fin de orientar el liderazgo directivo de Manantialfresh hacia el largo plazo.
- Compartir de manera detallada el alcance de la consultoría al equipo de trabajo, al igual que el alcance de las actividades del Plan Estratégico presentado.
- Establecer las pautas específicas de cómo los indicadores de actuación planteados en el Plan Estratégico medirán el avance de las actividades para facilitar su control y seguimiento.

- Realizar una capacitación con los responsables de las iniciativas de actuación mencionados dentro del Plan Estratégico, con el fin de dar un direccionamiento claro para la mejor ejecución de los planes de acción.
- Las anteriores acciones, permitirán que la labor de la consultoría en esta etapa se facilite y se puedan alcanzar los resultados esperados bajo las premisas de calidad y oportunidad que un Plan Estratégico de esta envergadura demanda.
- Una vez consolidada y fortalecida la estructura administrativa y de mercadeo a partir del Plan Estratégico que propone esta consultoría y con la marca Manantialfresh debidamente registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-, se sugiere a la empresa iniciar un Plan Estratégico enfocado en el Posicionamiento de Marca a nivel interno y externo, y con un mayor acercamiento al consumidor final para lo cual los consultores estarán prestos a brindar todo el apoyo que la empresa requiera.

En general, la clave para que la empresa permanezca en el mercado, está en el ejercicio que internamente lleve a cabo, desde el Direccionamiento Estratégico, para fortalecerse y adaptarse a los cambios, se visiona como una unidad y vaya alineada con la estrategia.

13.Fuentes Bibliográficas

Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. Recuperado el 12 de febrero de 2014, en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>.

Balance y Perspectivas 2014. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI-. Recuperado el 14 de junio de 2014, en: <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>.

Cámara de Bebidas de la Industria de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Recuperado el 2 de septiembre de 2014, en: <http://www.hidratatusideas.info/default.aspx?id=12>.

Comportamiento sector bebidas en Colombia. Banco de Desarrollo Empresarial – BANCOLDEX-. Recuperado el 14 de febrero de 2014, en: http://www.bancoldex.com/documentos/2279_Bebidas_Junio.

Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de Marcas –Clasificación de Niza). Recuperado el 18 de febrero de 2014, en: <http://www.sic.gov.co/clasificaciones-internacionales>.

Corporación Ambiental Prensa Verde. 2013. El Agua Embotellada. Recuperado el 1º de marzo de 2014, en: <http://www.prensaverde.org.co/prensa01.php?mncr=1&sbmn=1&ppc=1&ppf=1&codnot=11000476>.

DAVID, Fred R. 2008. Conceptos de Administración Estratégica. 11ª Ed. Mexico: Parson Education.

Decisión 486 de la Comunidad Andina a División de Signos Distintivos. Recuperado el 18 de febrero de 2014, en: <http://www.sic.gov.co/es/indice-tematico/-/wiki/Main/D+->

[+Decisi%C3%B3n+486+de+la+Comunidad+Andina+a+Divisi%C3%B3n+de+signos+distintivos;jsessionid=B0mAVh7jMULH0E2XTkPlmfEa.undefined](#)

El Modelo de Weisbord o Las Seis Casillas. Recuperado el 14 de febrero de 2014, en: <http://es.scribd.com/doc/115021529/El-Modelo-de-Weisbord-o-de-Las-Seis-Casillas>.

El Tiempo.com. 2013. Salud y Bienestar, las nuevas prioridades del consumidor colombiano. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, en: http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13053634.html

El Colombiano.com. 2013. 1000 Empresas Ganadoras, Ranking con las Empresas con más ingresos del país. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, en: <http://www.elcolombiano.com/proyectos/1000-empresas-2013/>.

Euromonitor International 2014. “Las cinco principales tendencias en bebidas no alcohólicas en Norte y Sudamérica” Recuperado el 2 de marzo de 2014, en: <http://www.euromonitor.com/>

Forbes.com. 2014. 10 tendencias que cambiarán tus hábitos de compra. Recuperado el 1º de marzo de 2014, en: <http://www.forbes.com.mx/sites/10-tendencias-que-cambiaran-tus-habitos-de-compra/>

Industria Alimenticia para los Procesadores de Alimentos Latinoamericanos. 2013. Informe Anual de Bebidas. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, en: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86724-informe-anual-de-bebidas-2013>.

Informe del Estado del Agua en Colombia. Sistema de Información Ambiental de Colombia. Recuperado el 19 de septiembre de 2014, en: <https://www.siac.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=815&conID=1347>.

- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. 2006. Dirección Estratégica. Pearson Education.
- KAPLAN, Robert S., y NORTON, David. 2003. Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. 2008. Principios de Marketing. Pearson Education. España.
- KOTLER, Philip. 2010. Dirección de Marketing. Prentice Hall.
- LAMBIN, Jean Jacque. 2006. Marketing Estratégico. Madrid: McGraw-Hill.
- LAMB, Charles; HAIR, Joseph y CARL, MacDaniel. 2011. *Marketing*. México: Cengage Learning.
- MASLOW, Abraham. 1983. El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Editorial Kairos. España.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2013. Informe de Industria Enero de 2013. Recuperado el 1º de marzo de 2013, en: <https://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=65998>.
- MINTZBERG, Henry. 1997. El Proceso Estratégico: Edición Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México. Pp 10-15.
- Modelo de las Seis Casillas de Weisbord. Recuperado el 14 de febrero de 2014, en: <http://reflectlearn.org/es/discover/el-modelo-de-seis-cajas-de-marvin-weisbord-modelo-de-weisbord>
- MUÑIZ G., Rafael. 2010. Marketing en el siglo XXI. 3ª edición. Editorial Centro de Estudios Financieros. Madrid.

Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano, SENA. 2008. Caracterización Ocupacional del Sector Producción Bebidas. Recuperado el 12 de febrero de 2104, en: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/PRODUCCION%20DE%20BEBIDAS>.

PORTER E., Michael. 2000. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Grupo Editorial Patria. México.

Portafolio.co. 2013. Listado de Empresas por Sector. Recuperado el 2 de marzo de 2014, en: <http://www.portafolio.co/empresassectores/sectores/home/index.html#ancla>.

Portafolio.co. 2013. Mercado de bebidas, con espacio para aumentar en el país. Recuperado el 2 de marzo de 2014, en: <http://www.portafolio.co/negocios/mercado-bebidas-espacio-aumentar-el-pais>.

Red para las PYMES, RedePymes.com. 2011. Las PYMES en Colombia. Recuperado el 2 de Marzo de 2014, en: <http://redepymes.com/tag/pymes-en-colombia/>.

Registro Sanitario Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA-. Recuperado el 18 de febrero de 2014, en: <https://www.gobiernoonlinea.gov.co/web/guest/empresas>.

RIVERA R., Hugo Alberto. 2010. Turbulencia Empresarial en Colombia: Caso sector bebidas. Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (CEEP), Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá. p 41. Recuperado el 12 de febrero de 2014, en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3292/Fasc%EDculo70.pdf?sequence=1>.

Plantas de Potabilización Empresas Públicas de Medellín. Infraestructura y Capacidad de Tratamiento. Recuperado el 13 de agosto de 2014, en: <http://www.epm.com.co/site/home/institucional/nuestrasplantas/agua.aspx>.

Propiedad Industrial. Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-. Recuperado el 12 de febrero de 2014, en: <http://www.sic.gov.co/drupal/propiedad-Industrial>.

RODRÍGUEZ V, Joaquín. 1998. Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. ECAFSA. 2da. Edición. México. P 39.

SANABRIA T., Raúl. 2005. Formulación y pensamiento estratégico. Bogotá: Editorial Planeta.

SERNA GÓMEZ, Humberto. 2003. Gerencia Estratégica, Bogotá D.C.: RAM Editores, octava edición.

SUÁREZ M. Tirza Isabel & otros. 2010. Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas. Documentos de Investigación, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Diciembre, No. 85. Recuperado el 18 de marzo de 2014, en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3308/Fasc%C3%ADculo85.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

VILLAMIL, Jesús Alberto. 2003. Productividad y cambio tecnológico en la industria colombiana. Revista Economía y Desarrollo, Vol. 2, No 1, Marzo. Fundación Universidad Autónoma de Colombia. Recuperado el 15 de agosto de 2014, en: http://www.fuac.edu.co/download/revista_economica/volumen_1n1/7-productividad.pdf.

VÉLEZ V., Raúl. 1987. Veinte guías para la Práctica de la Planeación Estratégica, Medellín: Revista Universidad Eafit, N° 68. Pp. 17-27.

VENTURA, Victoria, J. 2008. Análisis Estratégico de la Empresa. Ed. Cengage Learning, Madrid.

WEISBORD, Marvin. 1978. *Diagnosis Organizacional: Un Libro de Trabajo sobre la Teoría y la Práctica*. Addison-Wesley Editores.

PARTE IV.

Anexo 1.

Entrevista a la Gerente de Manantialfresh, Dra. Claudia M. Aguirre.

Antes de dar inicio a la transcripción, se precisa que el texto relacionado a continuación, recoge la información de mayor relevancia que pudo recolectarse en las 16 entrevistas que se realizaron a la Gerente de la Embotelladora de Agua Manantialfresh S.A.S.

Consultores (C): Una vez expuesto el proceso que se llevará a cabo en la presente Consultoría, esta reunión tiene por objetivo disertar sobre los asuntos relacionados con el accionar tanto interno como externo de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S. De antemano, agradecemos la disposición que la organización en su conjunto nos brinda, pero especialmente a Usted quien en su calidad de Gerente nos abre las puertas para la realización de este trabajo.

Consultores (C):¿Qué es Manantialfresh?

Entrevistada (E): *“Como muy bien lo definimos en la página web, la Embotelladora de Agua es una empresa colombiana, que se dedica a la purificación y comercialización de agua que propende por entregar a sus consumidores agua embotellada de muy buena calidad, apoyada en la alta tecnología y en la mejora continua.”*

C: ¿Cuáles son las presentaciones del producto?

E: (...) *llevamos la marca propia al mercado agua en envase pet en presentaciones 250 y 600ml. Adicionalmente, atendemos el canal de la personalización de marca, es decir, estampación de otras marcas en nuestro producto, y en las mismas presentaciones.*

C: ¿Cuáles son los mercados que actualmente se atienden?

E: (...) *a la fecha, contamos con los canales de Distribución Exclusiva y como decía, Canal de Personalización de Marca a Terceros. El primero, atiende el comercio, específicamente Plaza de flores, Minimercados, Tiendas, entre otros, y su alcance sobrepasa el área Metropolitana; existe un contrato, donde establecen unas condiciones para la distribución. El segundo, se ofrece como alternativa a empresas para que estampen su marca directamente sobre el producto y nosotros nos encargamos de dicho proceso.*

C: ¿Qué se puede destacar del comportamiento que hoy tiene esta Industria?

E: *“Hay mucho por decir, es un mercado tan amplio, tan diversificado que es demasiado, pero quiero resaltar (...) la innovación en el sector, como un elemento diferenciador que pocos pueden referirse a él, pues las grandes empresas son multinacionales y muchos de sus productos son importados; pero, concretamente las mejoras tecnológicas que se están implementando incrementan muchísimo la eficiencia en la productividad, por tanto un mayor cubrimiento o presencia de marcas en el mercado, lo que para muchos competidores es un aspecto que aporta positivamente en las ventas; la tecnología en la industria de las bebidas, acompaña las etapas del proceso de transformación de las materias primas, el etiquetado de los envases, el embalaje, por citar algunos. Eso es lo que estamos haciendo en nuestro caso, el uso de la tecnología de punta para destacarnos es una ventaja competitiva que hace nuestro producto algo especial.”*

C: ¿Cómo describe la entrada de competidores?

E: *“No es fácil entrar a esta industria. Los grandes por ejemplo en las gaseosas son multinacionales o empresas que llevan muchos años en el mercado y dominan de muchas maneras. Realmente no visiono el ingreso de nuevas marcas al sector, no es fácil mantener una red logística lo suficientemente fuerte, el tiempo de permanencia o la trayectoria lo ratifican, la inversión en tecnología de punta, capitalizan y dan valor a los que ya se encuentran en el mercado. Otros aspectos como la experiencia y el conocimiento específico del mercado son claves, en especial del consumidor que hoy es tan cambiante como la variedad de productos que ya se ofertan. Para ser nuevo competidor, deben asumirse unos costos que ya pagamos los que estamos aquí, y que no somos pocos, gracias a la trayectoria y a la inversión en tiempo y dinero (...).”*

C: ¿Háblenos del área de producción?

E: *“Este se encuentra asistido por un Ingeniero que conoce a cabalidad lo que Manantialfresh se propone en el mediano y largo plazo, y eso conlleva a que participe en el logro misional que plasma el direccionamiento estratégico; lo que se busca con el área de Producción y Calidad, es que también el personal que tiene a su cargo, comprenda, dimensione y se apropie, gracias a su sentido de pertinencia, de la responsabilidad que en el proceso tienen para entregar un producto*

que gracias a su calidad, llegue al consumidor en las mejores condiciones. No en vano la Embotelladora, invierte constantemente tiempo y recursos en las mejoras requeridas por el área. (...) el proceso comprende las etapas de purificación, llenado, almacenamiento, marcación, entre otros. (...) en el área de Producción está parte del corazón de esta empresa, la otra parte en los que sacamos el producto de aquí hacia el mercado (...). Los funcionarios del área saben que el rendimiento está en la medición de los tiempos –eficiencia-, para ejecutar la labor encomendada de la producción, (...) la experiencia que se tiene en los procesos, nos ha permitido establecer unos tiempos promedios para cumplir funciones específicas; es un estándar que permite hacer el seguimiento al empleado en términos de rendimiento.

En cuanto a la Unidad de Capacidad Instalada podríamos producir un 40% más de lo que estamos cumpliendo ahora, eso representaría más adelante la posibilidad de crecer con respecto al personal que se tiene ahora para la producción, también serían más las capacitaciones si se pensara en otros productos asociados (...) somos conscientes de que la empresa crecerá.”

C: ¿Háblenos de la gestión administrativa que usted en calidad de Gerente lleva a cabo?

E: *“Bueno, la gestión administrativa se orienta a que el talento humano se identifique con los valores y principios de Manantialfresh S.A.S., ya que el sentido de pertenencia asegura que se hagan las cosas bien. (...) Mi estilo de trabajo, corresponde a un líder, que al estructurar, decide antes que todo cuál es la manera más efectiva de llevar a cabo una tarea, para luego comunicar a los subordinados lo que se espera de ellos, cuándo, cómo y quién realizará la tarea. Lo considero efectivo, porque en el modelo de la Embotelladora donde los colaboradores requieren pocos conocimientos o experiencia mínima y es en la ejecución de la tarea donde adquieren las habilidades necesarias para la labor.”*

C: ¿Cuáles son los canales de distribución de la empresa?

E: *“Tenemos dos, el primero es con Distribuidor Exclusivo, se tiene un contrato a través del cual se fijaron unos compromisos (les haré entrega de una copia) y el segundo, es la personalización de marca. Sobre este último, es parte de mi labor trabajar en forma directa con estos clientes, pues los visito y atiendo las necesidades específicas que tienen en cuanto al diseño de la etiqueta que va en la botella, la selección del tamaño, entre otras cosas en las que les doy asesoría. Nosotros no encargamos de toda la personalización.”*

Anexo 2.

Entrevista al Dr. Santiago López Jaramillo, Director de la Cámara de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios –ANDI-.

Consultores (C): Respetado Dr López, agradecemos su disposición para atendernos. Como le manifestáramos previamente, el tema a atender es la Industria de las Bebidas. **¿Qué puede comentarnos sobre el desempeño de la citada Industria?**

Entrevistado (E): *la Industria de las Bebidas en Colombia viene presentando un crecimiento bastante significativo, en los últimos cinco años ha ido en un 40%; el informe Euromonitor así lo confirma. La industria se ha diversificado notoriamente, por ejemplo, las gaseosas tienen un equivalente al 70.6%, el agua embotellada está alrededor del 10.3%, los jugos en el 8.8%, los energizantes al 3.8% y por último, el té con un 1.9%. Como pueden notar, además de amplio, puede decirse que es competido.*

C: en materia de política para la industria ¿qué está pasando?

E: *“(...) va muy ligado a la actividad económica del país ya que los lineamientos tanto del gobierno nacional como de las entidades encargadas de regular su accionar van en paralelo; es decir, el primero fortalece con sus actuaciones el desarrollo de la industria y las segundas, velan porque el direccionamiento político sea efectivamente aplicado, específicamente en el tema de la regulación. Para ser más precisos en este aspecto, las políticas adoptadas por el gobierno nacional para este sector están encaminadas a fortalecer en forma general el sector en aspectos de negociación internacional, aquí caben los tratados de libre comercio suscritos con diferentes países; en dichos tratados, el gobierno abre el camino tanto de la importación como de la exportación, siendo el primero una actividad de paulatino crecimiento ya que ante la evolución del sector, el productor colombiano está concentrado en el mercado interno, y en el segundo, una actividad más marginal.”*

C: en cifras ¿cómo se mueve esta industria?

E: *“(...) las empresas de bebidas son muy exitosas en Colombia, por el momento su foco parece estar en el mercado local. (...) las importaciones crecen a un ritmo importante. En promedio, en los últimos doce años, las ventas al exterior del sector fueron de US\$42 millones (alrededor de \$80.692 millones) y para el 2013 apenas superaron el US\$30 millones (\$57.637 millones). En contraste, las importaciones de bebidas pasaron de US\$57 millones (\$109.510 millones) en el año 2000, a US\$157 millones en el 2007 (\$301.633 millones), a US\$268 millones (\$514.889) en el 2012 y se estima que para el 2013 alcanzaron US\$330 millones (\$634.417 millones); es decir, registran un crecimiento superior al 23% frente al 2012.”*

C: ¿Cuáles son las proyecciones para la vigencia 2014?

E: “(...) de acuerdo con el ‘Balance 2013 y Perspectivas 2014’ de la ANDI, la economía colombiana va por muy buen camino, de hecho, está en crecimiento; en el año 2013 el crecimiento fue de un 4.2% y lo previsto para el año 2014 por parte del Gobierno es del 4.7%. (...) el crecimiento probable que se estima para la industria, oscila en un 7% para el año 2014, y los acuerdos comerciales serán parte de las oportunidades del crecimiento (...).”

C: ¿Alguna información que considere pertinente reseñar?

E: en el citado informe de la Asociación, Ustedes encontrarán otros datos que pueden ser referenciados en el mencionado trabajo que realizan. Además, de entrevistas en diferentes medios de comunicación, especialmente medios impresos como Portafolio y La República.

C: Dr. Santiago, agradecemos su atención y colaboración.

E: estamos para servirles.

Anexo 3.

Entrevista al Profesor Rainiero Jiménez Martínez, de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, experto en Análisis de Entorno Global.

Consultores (C): Respetado Profesor Jiménez Martínez, agradecemos su disposición para atendernos. Como le informáramos previamente, el tema a atender es la Industria de las Bebidas. Desde su ejercicio académico y profesional, **¿Qué puede comentarnos sobre el desempeño de la citada Industria?**

Entrevistado (E): (...) *bien sabido es que esta industria ha mostrado un crecimiento bastante notorio y que redundo positivamente en el desempeño económico del país. (...) en materia de política nacional, la actividad de la industria está fuertemente encaminada por los requisitos que demanda el mundo globalizado; después de la crisis financiera mundial del año 2008, las empresas hoy por hoy están llamadas a la toma de decisiones basadas en la reducción de la incertidumbre, por tanto, deben adoptar estrategias que les permitan competir con calidad, innovación y uso de tecnologías.*”

C: ¿Qué papel adopta el gobierno nacional para potenciar el desempeño de la industria?

E: *“La política del gobierno en materia de las 5 locomotoras para el desarrollo del país, demanda de esta industria por ejemplo, que en materia de innovación aceleren su crecimiento y desarrollo, pues al destinarse el 10% de las regalías en este aspecto, se está apostando por la ciencia y la tecnología. Por lo tanto, el llamado es a aplicar la tecnología como herramienta para los procesos de tecnificación y como respuesta a la calidad.”*

C: ¿Cómo se presenta el contexto en general para esta industria?

E: *“Los indicadores en general, permiten entender lo que ocurre en un país, ya sea en su aspecto más favorable, como el menos favorable. Por citar alguno, en el índice Percepción de Corrupción, Colombia está en el puesto 52 y es a nivel Suramérica el más alto; para la inversión extranjera, se restan oportunidades, sin embargo, la realidad muestra que sigue habiendo un interés en este sentido. (...) también, el poder adquisitivo, reflejado en el PIB Pér cápita, evidencia un comportamiento que incide en el movimiento de la industria, (...) la oferta y la demanda sufren grandes variaciones, (...) se está hablando hoy de la tipificación del consumidor. Ante la gran variedad de ofertas, el consumidor, y en este caso el colombiano,*

incide en la configuración social del mercado; incide en las tendencias; dice qué le gusta; cómo lo gusta; se piensa desde la oferta en ajustarse a su medida; hoy, el mercado se basa solo en lo que el consumidor quiere y con ello, es ahora necesario hablar de cultura del consumo.

En la Evaluación Económica de Colombia emitida en 2013 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE-, se hace un llamado al país para que en materia de infraestructura y productividad se hagan mayores inversiones; el análisis tenido en cuenta, deja entrever que la innovación es fuente para que las mejoras esperadas se logren. Las posiciones ocupadas por el país en la materia son: Índice de Eficiencia e Innovación, puesto 92 de 141 países, y en Índice Global de Innovación, puesto 68 de 143 países. De cara a la globalización, estas ubicaciones en los rankings siguen siendo un llamado ya que los procesos productivos son un aporte relevante para el desarrollo.”

C: Respecto a la citada cultura de consumo, ¿qué se puede decir hoy del nuevo consumidor?

E: “Las motivaciones de compra hoy mueven el consumo, (...) aunque sigue primando la necesidad de compra por necesidad, y hablamos de los alimentos, las bebidas también están en este orden; es decir, se suman a la lista de compras para el hogar. Un hecho ostensible del tema, es que las tendencias han llevado a que el agua, por ejemplo, se vincule al consumo saludable y los buenos hábitos; (...) calificarlo como algo bueno o malo, no es el elemento clave en este análisis, más bien, cabe pensar en lo que significa el consumo saludable en el mercado colombiano o en el mejor de los casos, a qué le apuestan los colombianos a la hora de gastar sus recursos (...).”

C: Profesor Rainiero, agradecemos su colaboración.

E: Espero sea de gran utilidad.

Anexo 4.

Entrevista al Economista José Alexander Agudelo Ceballos.

Consultores (C): Respetado Economista Agudelo Ceballos, agradecemos su disposición para atendernos. Como le manifestáramos previo a este encuentro, el tema a atender es la Industria de las Bebidas. Desde su ejercicio profesional, **¿Qué puede comentarnos sobre el desempeño de la citada Industria?**

Entrevistado (E): *“(...) la industria de las bebidas se vinculada a la industria alimenticia, ya que ambas actividades son tratadas por el gobierno nacional en paralelo; la apertura de los mercados demandan que las políticas asistan a los productores colombianos, se promueven los beneficios para la importación y exportación, (...) por ejemplo, el tema del arancel en Colombia, es más proteccionista, si se quiere, para las industrias tradicionales y productoras de bienes de consumo como alimentos, bebidas, muebles, madera y tabaco (...).*

C: Al analizar el Informe de la ANDI “Balance 2013 y Perspectivas 2014, ¿Qué se colige en materia económica en relación con la Industria de Bebidas?

E: *“(...) al analizar el crecimiento de la economía colombiana, se observa que las dificultades de la manufactura en los últimos dos años se explican tanto por causas externas como internas; en lo externo, la situación económica mundial evidencia un crecimiento menor, el comercio se ha desacelerado, los precios internacionales de los commodities han bajado y los mercados son más competidos, y en lo interno, la demanda es débil, el ambiente en los negocios es menos favorable, hay un incremento en los costos y los gastos, se presenta reducción en los precios de los bienes finales del sector, así como grandes limitantes en competitividad.”*

C: ¿Existe alguna relación entre las nuevas tendencias de consumo y el crecimiento del mercado de las bebidas, desde una perspectiva económica?

E: *“Totalmente, podríamos tomar como ejemplo el número de gimnasios, el número de restaurantes, el crecimiento de los centros comerciales, entre muchos más, que son el resultado del dinamismo con el que el consumidor impacta al mercado; los oferentes hoy tratan de satisfacer y para ello compiten, investigan los mercados y marcan la diferencia, se valen de los estratos, el poder adquisitivo, y otros datos de la economía que les permiten ir más seguros con la oferta; nada es improvisado, todo está estudiado, tan estudiado que las multinacionales ingresan al país luego de analizar muy bien las tendencias, los competidores, los indicadores, la balanza y otros comportamientos. En el caso concreto, la industria de las bebidas está creciendo a pasos acelerados, las cifras así lo confirman; es tal la*

diversificación, que muchos son los consumidores atendidos, hay aguas naturales o minerales, aguas saborizadas, gaseosas, jugos, te, energizantes y otros.”

C: Muy bien lo señala el Economista Alexander Agudelo C., en entrevista con los Consultores, al afirmar sobre el tema que parte de la variedad que hoy se oferta, se presenta como consecuencia de la apertura de mercados, según afirma:

E: “La globalización o liberalización de la economía, abrió la compuerta a productos nuevos que para penetrar el mercado deben ser negociados constantemente con empresas de alto nivel, o para ser más exactos, con amplia trayectoria en el mercado y donde su capital permita apalancar una negociación que incluya la penetración de mercados –un mercadeo ‘agresivo’- para productos nuevos, y eso representa un gasto oneroso. Si bien, las multinacionales entregan o venden (como quiera denominársele), sus productos a empresas reconocidas, la propuesta finalmente para las empresas de la Industria de las Bebidas en general, además de generar competencia, es entrar en el mayor número posible de categorías con el más variado portafolio. En la actualidad, se puede corroborar la diversidad de productos que sustituyen el agua y que se valida en forma acelerada al observarse en forma comparativa en el rango de los últimos diez años.”

C: Economista Alexander, por su disposición y colaboración, muchas gracias.

E: *Sobre el tema hay mucho que atender, pero en lo específico, lo expuesto permite dilucidar algo del comportamiento de esta industria y lo que viene representando para el crecimiento del país.*

Anexo 5.

Entrevista a la Socióloga Beatriz Ocampo Martínez.

Consultores (C): Respetada Socióloga Ocampo M., agradecemos su disposición para atendernos. Como le manifestáramos previo a este encuentro, el tema que nos ocupa es la Industria de las Bebidas desde la perspectiva profesional que usted atiende. Desde su ejercicio profesional, **¿Qué puede comentarnos sobre el consumidor y el mercado de esta Industria?**

Entrevistada (E): *“(…) los hábitos del consumo en Colombia van mucho más allá de la simple necesidad de satisfacer un aspecto x de la vida de un individuo, en la actualidad las tendencias en el consumo están conectadas por un punto común que es la satisfacción de una ausencia en la escala que Maslow muy bien señaló sobre las necesidades. Para la industria de las bebidas, las tendencias están permeadas por las nuevas maneras de consumo que se están configurando socialmente, una de ellas es la cultura del cuerpo o el verse bien, que en otras palabras no es otra cosa que el culto al cuerpo, conservar la figura y mantener el estereotipo que socialmente se ha definido y que impacta positivamente los índices de consumo de las bebidas naturales, entre ellas el agua.*

Las motivaciones están cambiando, y en tiempos de consumismo, las compras varían desde el orden personal hasta el ámbito familiar. Cabe anotar, que el agua comienza a ser una alternativa, pues existen ya tantas opciones para reemplazarla que se le genera al consumidor todo tipo de confusiones en razón a los sustitutos. Un segmento atractivo para la industria son las mujeres, que si bien son claves en las compras del hogar, hoy la tendencia para ellas tiene otro carácter.”

C: Justamente sobre las mujeres, desde una visión socio-cultural, ¿Qué se puede afirmar?

E: *“La mujer actual atiende múltiples actividades, es madre, trabaja, estudia y demanda tiempo para sí, un gimnasio puede ser la solución para liberar la tensión del día a día; el agua puede ser un acompañante social, y lo denomino así porque hoy el agua representa un símbolo y es el del bienestar; es incluso icónico, muchas celebridades en el mundo representan marcas de bebidas, entre ellas el agua. La practicidad a la hora de portar una bebida es otro factor, el tamaño del envase, si es de vidrio o es de plástico, si es caja o botella, o si es mejor un termo que represente una marca, o un envase que*

simplemente se ajuste a lo que ella necesita. Lo cierto es que el consumo es cultural y bien podría considerarse que hay una nueva configuración de consumidor si se tiene en cuenta lo expuesto.”

C: Respetada Socióloga Beatriz, agradecemos nuevamente la colaboración brindada para el análisis del tema.

E: *como puede notarse, hay transformaciones sociales y culturales muy claras que permiten afirmar que las tendencias tienen gran incidencia en el movimiento de esta industria.*

Anexo 6.

Entrevista al Ingeniero Forestal Rodolfo Parra Sánchez.

Consultores (C): Respetado Ingeniero Parra S., agradecemos su disposición para atendernos. Como le manifestáramos previo a este encuentro, el tema que nos ocupa es la Industria de las Bebidas, abordado desde la perspectiva profesional que usted atiende. Desde su ejercicio profesional, **¿Qué puede comentarnos de la Industria?**

Entrevistado (E): *“Bueno, es fundamental precisar que la materia prima principal es el agua, recurso que por excelencia demanda mayor protección mundial. Siendo el componente esencial para la elaboración de las bebidas y asimismo, para elaboración del agua embotellada en sus diferentes presentaciones, demanda mayor regulación por parte del Estado. De hecho, existe tal protección, las Leyes procuran que la distribución tanto para los hogares como para la Industria se haga en forma consciente. El Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible tiene a su cargo la “Política Nacional para la Gestión Integral del Recurso Hídrico”, documento que establece las disposiciones sobre el recurso.*

Para analizar cuál es la dinámica del agua por zonas en el país, existen unos rangos y unas categorías del índice de uso de agua; a través de este, también se dimensiona el nivel de la demanda.”

C: ¿Se puede apreciar la distribución del agua para las diversas actividades económicas del país?

E: *“Claro, existe un estimativo del consumo para cada actividad, sea agrícola, pecuaria, industrial, doméstica, entre otras; y lo que permite ver, es la cobertura, la demanda y la proyección.”*

C: En cuanto a potabilidad del agua ¿Qué establece que es para el consumo humano?

E: *“En Colombia el Ministerio de Salud y Protección Social, creó mediante el Decreto 1575 de 2007, el Sistema de Protección y Control de Calidad del Agua para consumo humano. Normativa con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua embotellada.”*

C: ¿Qué nos puede contar sobre Empresas Públicas de Medellín?

E: *“Primero, hay que decir que es la única empresa que maneja el tema del agua en la ciudad. De manera, que las empresas que producen y comercializan el agua, deben contratar directamente con ella la provisión. Esta empresa, debe obviamente atender la regulación que establece la normatividad, por lo tanto, cuenta con plantas de tratamiento y de la misma manera, asumir las redes de alcantarillado.*

Conozco de primera mano lo que en esta materia realiza EPM, razón que permite afirmar que las empresas que disponen del recurso hídrico tienen la garantía de que el riesgo es atendido incluso por sequía, oferta y disponibilidad hídrica, entre otros, lo que se convierte en un avance para monitorear el estado del recurso.”

C: Ingeniero Parra, nuestro agradecimiento por la información suministrada.

E: *además de la normatividad citada, en la página web de Empresas Públicas de Medellín, podrán encontrar otra información sobre la materia.*

Anexo 7.

Entrevista a la Funcionaria Ana Julia Chamorro, del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA- Seccional Medellín.

Consultores (C): Respetada Sra. Ana Julia, agradecemos su disposición para atendernos. Como le manifestáramos previo a este encuentro, el tema que nos ocupa es la Industria de las Bebidas abordado, en este caso, desde la actividad que ejerce el Instituto que Usted representa, **¿Qué puede comentarnos al respecto de esta Industria?**

Entrevistada (E): *“Es importante decir que Ley 100/1993 -Sistema General de Seguridad Social- fue la que cambió y reorganizó la prestación de los servicios de salud e integró la salud pública, pero además mediante el artículo 245 creó el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA-. Nuestra entidad, es la que se hace cargo de la protección y promoción de la salud de la población colombiana a través de la gestión del riesgo asociada al uso y consumo de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos que son objeto de vigilancia sanitaria.*

En el caso concreto, certificamos las buenas prácticas y las adecuadas condiciones sanitarias de dichos establecimientos productores y comercializadores, expedimos los registros sanitarios (renovación, ampliación, modificación y cancelación de los mismos); a su vez, observamos las infracciones a las normas sanitarias y a los procedimientos que la normatividad tiene establecidos. Debe agregársele, que proporcionamos la asistencia técnica que ellos requieren. En razón a lo que procesan y/o comercializan, contamos con laboratorios. ”

C: Para el sector de las bebidas ¿Esto qué significa para los consumidores?

E: *“Al decirles que vigilamos que los productores y comercializadores acaten la Ley, de hacerlo, les damos los vistos buenos sanitarios que son garantía para que los consumidores accedan a ellos con total seguridad. Todo producto comercializable, con marca, debe tener obligatoriamente el registro sanitario del INVIMA; en el caso de agua envasada, se clasifica según el artículo 3 del citado decreto como un alimento de mayor riesgo en salud pública, por lo que el consumidor debe estar atento al registro, que de no tenerlo corren el riesgo de consumir agua no apta para el consumo humano.”*

C: ¿Qué se vigila en la Industria de las Bebidas, concretamente Bebidas Naturales –Categoría Agua Purificada?

E: “(...) con ellos la normativa a aplicar son las resoluciones 12186/1991 y 2674/2013. La segunda, de conformidad con el artículo 126 de la Ley 019 de 2012, es la que establece los requerimientos sanitarios a cumplir por las personas naturales y/o jurídicas que se dedican a la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos, y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según los riesgos en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas. (...) se realizan los planes de muestreo, por enfoque de riesgo para medir resultados, en el caso del agua, de potabilización.”

C: Quien cumple las normas y obtiene la calificación sanitaria favorable ¿Cómo se beneficia en esta Industria?

E: “(...) le está diciendo al consumidor que su producto acata la norma y le ofrece un producto de calidad. Los conceptos que emitimos están clasificados así: favorable (total cumplimiento), favorable con observaciones y desfavorable; en cuanto a las medidas sanitarias que se adoptan, están: cumple, no cumple, condicionado, suspensión de actividades (temporal), cierre, decomisos o desnaturalización (destrucción del producto); y en cuanto a las visitas que debe programar el Instituto, son en promedio dos veces al año. Si el consumidor conoce estos conceptos, sabrá que la aplicación es irrestricta de las normas expedidas.”

C: Sra. Ana Julia, le agradecemos la información suministrada.

E: A la orden, estamos para brindarle toda la información que la comunidad requiera; el trabajo que ustedes están realizando sirve como difusor.

Anexo 8.

Entrevista al Señor Wilson A. Vásquez, Jefe de Supervisión Área de Ventas de la Empresa Postobón S.A.

Consultores (C): Respetada Sr. Vásquez, agradecemos su disposición para atendernos. Como le manifestáramos previo a este encuentro, el tema que nos ocupa es la Industria de las Bebidas, en este caso, desde la perspectiva que se genera al ser la empresa que Usted representa un competidor en este mercado, **¿Qué puede comentarnos al respecto?**

Entrevistada (E): *“Postobón es una empresa de notorio reconocimiento en la industria, efectivamente por el amplio portafolio que maneja, además del manejo directo que tiene en el país de la marca Pepsi y sus marcas asociadas, entre ellas, 7up.”*

Contamos con un amplio cubrimiento en el país, se podría decir que llegamos a las regiones más arrinconadas; pues nuestro sistema logístico es muy fuerte y la trayectoria de la empresa nos da el soporte. (...) también nos aventaja en relación con los competidores, no solo el tiempo que tenemos en Colombia y el destacado posicionamiento de la marca entre los consumidores, es la diversidad de productos que nos permiten entrar a los hogares indistintamente de la edad. Tenemos desde jugos hasta bebidas energizantes, eso nos da la posibilidad de mayor cubrimiento poblacional.”

C: Más concretamente ¿Cuál o cuáles son los diferenciadores de la empresa?

E: *“(...) la gran fortaleza de Postobón S.A., está en el control que directamente hace a sus procesos y el abastecimiento que, como bien saben los competidores, hace así mismo por ser su propio proveedor; eso, en relación con las demás empresas del Sector de las Bebidas no Alcohólicas, le permite tener una ventaja y ser más competitivo que otros en aspectos como: tiempos de producción, tiempos de entrega, variedad de productos y precios. En el portafolio, la empresa hoy por hoy puede tener más de treinta productos. De manera, que no es dependiente de proveedores y sus precios, al contrario, algunas de sus empresas sí son proveedoras para sus mismos competidores, lo que de cierto modo es ventajoso; es una situación, que sin quererlo, y así lo ha observado la empresa, cierra la entrada a nuevos competidores. En relación con el agua, su principal materia prima, hay una negociación con Empresas Públicas de Medellín para proveerla, pero más que negociación es una alianza ya que la Organización Ardila Lülle trabaja*

conjuntamente con ésta en temas de preservación del medio ambiente, tema de la Responsabilidad Social Empresarial a la que están llamadas.”

C: ¿Algo para agregar?

E: *“Esta es una industria a la que no se ingresa con gran facilidad, son pocas las empresas que cuentan con el músculo financiero y el respaldo que tienen las que ejercen el liderazgo. Eso lleva a las que ya están ahí a diversificar lo que tienen, de lo contrario se irán quedando. La globalización ha requerido que se compita con calidad y precio, son muchas las bebidas que están entrando al país y eso debilita el poder que se tiene en las negociaciones y de hecho, sobre el que se ha tenido respecto al consumidor. (...) eso les permite ser más exigentes; por este motivo, Postobón está constantemente monitoreando el mercado, estudiando lo que sucede y evaluando cómo mantener a través de sus productos, la posición que en la actualidad sostiene”*

C: Sr. Wilson, agradecemos su disposición para atendernos.

E: *Muy bien.*

Anexo 9.**Formato de entrevista a los empleados de Manantialfresh S.A.S.****Entrevista a Empleados de Manantialfresh S.A.S.**

Fecha: _____

Nombre. _____

Área de desempeño: _____

Respetado Sr(a), agradecemos su disposición para atendernos.

Como le manifestáramos previo a este encuentro, el tema que nos ocupa es la actividad interna de la Embotelladora Manantialfresh S.A.S.; cabe anotar que la información aquí suministrada es de carácter confidencial, solo para los fines de la Consultoría.

Agradecemos su honestidad.

1. ¿Hace cuánto labora en la empresa y qué cargo desempeña?

2. ¿Qué tipo de inducción recibió al momento de ingresar?

3. ¿Conoce su manual de funciones?

4. ¿Qué capacitaciones ha recibido?

5. ¿Qué sabe de la cultura organizacional?

6. ¿Cómo describe el ambiente de trabajo?

7. ¿Qué tipo de acompañamiento recibe en materia de salud ocupacional?

8. ¿Cómo es su relación con la Gerencia de la empresa?

9. ¿Cómo describe la gestión de la Gerente?

10. ¿Qué opinión tiene del sistema de recompensas de la empresa?

11. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la empresa y las áreas de trabajo?

12. ¿Qué piensa usted de la empresa?

13. ¿Cree que hay estabilidad laboral?

14. ¿Qué aspectos considera deben mejorarse?

Muchas gracias.

Anexo 10.**Formato de Entrevista a Comercializadores de la marca de agua Manantialfresh.**

Aplicado a comercializadores de la Plaza de Flórez y Tenderos de la ciudad de Medellín.

Entrevista a Comercializadores de la marca de agua Manantialfresh	
Fecha:	_____
Nombre.	_____
Ubicación:	_____
Respetado Sr (a), agradecemos su disposición para atendernos.	
Como le manifestáramos previo a este encuentro, el tema que nos ocupa es la Industria de las Bebidas, en este caso, la perspectiva del mercado en cuanto al agua embotelladora y la marca que usted comercializa, Manantialfresh:	
1. A la hora de comprar el agua embotellada ¿Es relevante la marca para el consumidor final?	_____ _____ _____
2. ¿El consumidor final reconoce las diferencias que existen entre Manantialfresh y las distintas marcas de agua que Usted oferta?	_____ _____ _____
3. ¿Qué comentarios hace el consumidor final que opta por Manantialfresh?	_____ _____ _____
Gracias.	

Anexo 11.

Contrato de Distribución Exclusiva.

**CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA NACIONAL DE LA MARCA AGUA
MANANTIALFRESH®
ENTRE
JOSE DE JESUS PINTO OLAYA
Y
CLAUDIA MILENA AGUIRRE CARDONA**

En la ciudad de Medellín del departamento de Antioquia a los 26 días del mes de mayo de 2014, entre los suscritos a saber, **JOSE DE JESUS PINTO OLAYA**, persona natural, con residencia en ubicada en la calle 71 sur N° 45 a – 43 apartamento 501 ciudad de Sabaneta (Antioquia), persona mayor de edad, identificado con la cedula de ciudadanía N° 91495041 expedida en Bucaramanga, quien para los efectos del presente contrato se denominara **EL DISTRIBUIDOR** y, **EMBOTELLADORA DE AGUA MANANTIALFRESH S.A.S.** empresa legalmente constituida, ubicada en la carrera 50 D N° 61 – 27 barrio Prado centro Medellín (Antioquia), identificada con el Nit # 900515589 representada legalmente por la señora **CLAUDIA MILENA AGUIRRE CARDONA**, persona mayor de edad y vecina de la ciudad de Medellín (Antioquia), identificada con la cedula de ciudadanía N° 42119784 expedida en Pereira (Risaralda), quien en adelante se llamara **LA EMPRESA FABRICANTE**.

Las Partes han acordado celebrar un **CONTRATO DE DISTRIBUCION**, regido por las siguientes cláusulas y la legislación aplicable.

CONSIDERACIONES:

1. **EL DISTRIBUIDOR** es una persona dedicada profesionalmente a la comercialización, posicionamiento y lanzamiento de diferentes unidades de negocio, marcas y demás productos de consumo masivo.
2. **LA EMPRESA** en la actualidad es la propietaria y dueña de la marca **AGUA MANANTIALFRESH** para la República de Colombia y demás países.
3. **LA EMPRESA** ha dedicado significativos esfuerzos administrativos y económicos para posicionar el nombre de sus productos (**AGUA MANANTIALFRESH**) de acuerdo con los más estrictos parámetros éticos y comerciales, para la protección de la marca.
4. **EL DISTRIBUIDOR** es una persona que posee un especial conocimiento del mercado en el cual se consumen servicios para negocios mayoristas y minoristas, especialmente de valor agregado de productos **AGUA MANANTIALFRESH**.
5. **LA EMPRESA** se encuentra interesada en contratar a una persona que por sus especiales conocimientos del mercado en donde se consumen servicios para negocios mayoristas y minoristas, especialmente de valor agregado de productos **AGUA MANANTIALFRESH**, tenga la capacidad de ponerlos en el mercado, conforme al **CONTRATO DE DISTRIBUCION**, el cual se definirá por las cláusulas contenidas en el presente contrato.

En atención a las anteriores consideraciones y ateniéndose al acuerdo de voluntades que se consignan en este Contrato, y a las regulaciones contenidas en el Código de Comercio y en desarrollo de los derechos y obligaciones establecidos en la legislación civil en especial el artículo 15 del mismo y las aplicables de manera subsidiaria a este

acuerdo de voluntades, las Partes han suscrito voluntariamente el presente Contrato que se registrará por las siguientes cláusulas que expresan la voluntad contractual de las partes:

CLAUSULAS:

PRIMERA – DEFINICIONES: Los términos utilizados en este Contrato, tanto en singular como en plural, tendrán el significado que se les asigna en la presente cláusula. Los términos que no estén expresamente definidos en esta cláusula, se deberán entender en el sentido corriente y usual que ellos tienen en el lenguaje técnico correspondiente, o en el natural y obvio según el uso general de los mismos.

- 1.1. **CLIENTE(s):** Es cualquier persona natural o jurídica que esté interesada en adquirir uno o más de los servicios de **LA EMPRESA**.
- 1.2. **LA EMPRESA FABRICANTE:** Es aquella que ha contratado con **EL DISTRIBUIDOR** los servicios profesionales de DISTRIBUCION para la venta de los productos y servicios de AGUA MANANTIALFRESH.
- 1.3. **CONTRATO:** Es este contrato de DISTRIBUCION EXCLUSIVA NACIONAL.
- 1.4. **EL DISTRIBUIDOR:** Es **JOSE DE JESUS PINTO OLAYA**. Que tiene un especial conocimiento del mercado donde se pueden vender los productos y servicios de **LA EMPRESA** para intermediar entre éste y terceros en la venta de sus productos. DE **LA EMPRESA FABRICANTE:** EMBOTELLADORA DE AGUA MANANTIALFRESH SAS. Persona de derecho privado, con domicilio principal en la ciudad de Medellín en la Cra. 50D No. 61-27 del Barrio Prado Centro de la misma, identificada con el NIT.900515589 debidamente representada por la Señora CLAUDIA MILENA AGUIRRE, persona mayor de edad, identificada con la cedula de ciudadanía No. 42119784 quien no solamente ostenta la calidad de Representante Legal, sino que además es la Gerente General de MANANTIALFRESH.

1.6 Productos de LA EMPRESA: Son todas las Presentaciones de agua Botella mini por 250 ml y Botella personal por 600 ml y demás Servicios y productos de valor agregado, que presta **LA EMPRESA** o que ésta autorizada para distribuir. **SERVICIOS:** Es (son) aquel (aquellos) que utiliza(n) como soporte servicios básicos o cualquier combinación de éstos, y con el (ellos) proporcionan la capacidad completa para el envío o intercambio de información, agregando otras facilidades al servicio soporte o satisfaciendo nuevas necesidades específicas.

SEGUNDA – OBJETO: El objeto del Contrato es el despliegue de la actividad profesional de **EL DISTRIBUIDOR** para contactar y conseguir personas interesadas en adquirir los Productos de **LA EMPRESA**, a cambio de LA REMUNERACION que posteriormente se pactara entre las partes y está directamente relacionada con los negocios en que haya intervenido y que efectivamente se realicen entre **LA EMPRESA** y los Clientes. **LA EMPRESA**, autoriza a **EL DISTRIBUIDOR** para la comercialización de la marca AGUA MANANTIALFRESH® en todas sus presentaciones en el territorio colombiano Reconociendo que este último realizara el lanzamiento, posicionamiento, mercadeo y venta de sus productos en los territorios antes mencionados.

TERCERA – NATURALEZA DEL CONTRATO: El presente Contrato, es un contrato de **DISTRIBUCION EXCLUSIVA A NIVEL NACIONAL** de las marcas AGUA MANANTIALFRESH®). Las **Partes** dejan expresamente estipulado que este contrato no constituye agencia comercial, contrato de trabajo, mandato o representación, no se supone asociación, sociedad ni participación reciproca en los resultados económicos de cada una de las partes. En consecuencia, en ningún caso podrán confundirse,

compensarse o derivarse responsabilidades económicas distintas a la que expresamente se pactan.

PARAGRAFO: EL DISTRIBUIDOR RENUNCIA A LA CESANTIA MERCANTIL DE FORMA EXPRESA EN EL ARTICULO 1324 DEL CODIGO DE COMERCIO.

CUARTA - AUTONOMÍA JURÍDICA DE EL DISTRIBUIDOR: EL DISTRIBUIDOR declara ser una persona independiente en el ejercicio de las labores comerciales que desarrollará para el Contrato y que se dedica de manera habitual y profesional y en forma independiente a la realización de diversos negocios de carácter comercial. **EL DISTRIBUIDOR** de antemano reconoce y comprende la importancia de los altos niveles de calidad, apariencia y servicio de los productos y establecimientos de **LA EMPRESA** como elemento esencial en el desarrollo del concepto de los productos aquí identificados. Así como también la gama de productos, políticas de ventas, listado de precios, procedimientos y estrategias publicitarias.

QUINTA – RELACIÓN ENTRE LAS PARTES: Las **Partes** en este Contrato se vinculan en condición de co-contratantes, por lo cual no existe ninguna relación de dependencia, subordinación, mandato o representación de ninguna de las **Partes** respecto de la otra, ni de ninguna de ellas respecto de los empleados o dependientes de la otra. En consecuencia, **EL DISTRIBUIDOR** ejecutará el objeto del Contrato en las condiciones de modo, tiempo y lugar que estime más convenientes para los intereses de las **Partes**.

Las **Partes** dejan expresa constancia de que en virtud del presente Contrato no se genera vínculo laboral alguno entre **EL DISTRIBUIDOR** y **LA EMPRESA**, ni entre **LA EMPRESA** y los trabajadores de **EL DISTRIBUIDOR** ya que no media subordinación ni dependencia por tener **EL DISTRIBUIDOR** plena autonomía directiva, técnica y administrativa para realizar su gestión. Es entendido que el carácter exclusivo de empleador recae en **EL DISTRIBUIDOR** respecto de sus empleados, quien con sus propios medios, desarrollará el objeto del presente contrato, por lo que **LA EMPRESA** está exenta de toda reclamación de orden laboral que pudiere surgir con **EL DISTRIBUIDOR** y/o los trabajadores que contrate o laboren para ésta.

EL DISTRIBUIDOR deberá mantener indemne y libre de toda reclamación relacionada con sus trabajadores a **LA EMPRESA**. **EL DISTRIBUIDOR** se obliga a garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales para con el personal a su cargo y en el evento que un trabajador de **EL DISTRIBUIDOR** demandara a **LA EMPRESA** por una supuesta responsabilidad solidaria entre aquélla y ésta, **EL DISTRIBUIDOR** deberá concurrir en defensa de **LA EMPRESA** haciéndose cargo de todos los gastos procesales y de defensa, además de resarcir a ésta en el evento de un fallo a ella desfavorable.

EL DISTRIBUIDOR no podrá emplear la Marca de propiedad de **LA EMPRESA** para incurrir en obligación o endeudamiento alguno en nombre de **LA EMPRESA** puesto de antemano y expresamente reconoce que las Marcas AGUA MANANTIAL FRESH® son de propiedad de **LA EMPRESA**. **EL DISTRIBUIDOR** deberá utilizar las marcas únicamente para la comercialización de los productos mencionados y en conjunción con la publicidad y el mercadeo relativos al mismo, de acuerdo a la reglamentación de **LA EMPRESA**.

SEXTA – OBLIGACIONES DE EL DISTRIBUIDOR: Serán obligaciones de **EL DISTRIBUIDOR** las siguientes:



- 6.1. Utilizar su experiencia, capacidad y conexiones en la promoción para la venta de los Productos de **LA EMPRESA**.
- 6.2. Contactar a los Clientes para que éstos comprendan los productos de **LA EMPRESA**.
- 6.3. Informar a **LA EMPRESA** sobre la marcha de las diligencias y actividades de la intermediación objeto del Contrato.
- 6.4. Comunicar a los Clientes, de manera precisa, los aspectos que **LA EMPRESA** le informe acerca de los Productos de **LA EMPRESA**, tales como: precios, plazos, descuentos, garantías y demás características o aspectos relevantes.
- 6.5. Explicar a los Clientes, de manera detallada y precisa, los derechos que les otorga la compra de los Productos de **LA EMPRESA**, y en especial los relacionados con la garantía y cambio de ediciones.
- 6.6. Ayudar a **LA EMPRESA** en todo lo que se relacione con reclamos y devoluciones realizados por los Clientes. Si **EL DISTRIBUIDOR** tuviere noticia de un reclamo o una devolución por parte de un Cliente, deberá dar aviso inmediato de tal situación a **LA EMPRESA**. Si alguno de los Productos de **LA EMPRESA** le fueran devueltos a **EL DISTRIBUIDOR** éste los deberá devolver a **LA EMPRESA** en las mismas condiciones de recibo. En estos eventos los costos de devolución y de envío estarán a cargo de **EL DISTRIBUIDOR**.
- 6.7. Atender las instrucciones de **LA EMPRESA** con miras a procurar la búsqueda de Clientes y la definición de la venta con ellos.
- 6.8. Informar a **LA EMPRESA** todo lo relacionado acerca de los Clientes que sea relevante para la venta de los Productos de **LA EMPRESA** y suministrar toda la información que en alguna forma pueda influir en la promoción que se compromete a realizar es el Contrato.
- 6.9. Asistir a las reuniones que **LA EMPRESA** cite para evaluar la gestión de distribución y para definir políticas y estrategias de venta de los Productos de **LA EMPRESA**.
- 6.10. Llevar libros especiales en los cuales registre todas las operaciones que se realicen por su intermediación.
- 6.11. **EL DISTRIBUIDOR** se obliga a no distribuir ni ofrecer a la venta de productos o artículos iguales o parecidos a los que en este contrato se compromete a distribuir.
- 6.12. **EL DISTRIBUIDOR** deberá confeccionar las órdenes de compra con sus diversas especificaciones de la manera como se detalla en la lista de precios o en las facturas particularmente diseñadas para tales fines (anexamos formato de orden de compra).
- 6.13. **EL DISTRIBUIDOR** se obliga a vender como mínimo 2800 pacas de AGUA MANANTIALFRESH de 24 unidades cada una, por mes en cualquier presentación inicialmente, y en el lapso de seis (6) meses **EL DISTRIBUIDOR** se compromete a cerrar las ventas con un promedio de 5000 pacas de agua MANANTIALFRESH de 24 unidades cada una. Llegando al punto de equilibrio del presente contrato de distribución es decir que este margen de venta y producción deberá mantenerse en vigencia del contrato.
- 6.14. Mantener absoluta reserva respecto a toda clase de asuntos relacionados con **LA EMPRESA** de los cuales llegue a enterarse durante el desarrollo del Contrato.
- 6.15. Las demás obligaciones que se deriven del Contrato.

SÉPTIMA- PROHIBICIONES PARA EL DISTRIBUIDOR: **EL DISTRIBUIDOR** deberá abstenerse de:

- 7.1. Presentarse al público como empleado, representante, agente, socio, mandatario, o cualquier otra condición diferente de la que ostenta en relación con **LA EMPRESA**, la cual es simplemente **EL DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO NACIONAL**.
- 7.2. Utilizar el nombre de **LA EMPRESA** en el giro ordinario de sus negocios.

- 7.3. Usar el listado de Clientes, nombre, marcas, enseñas, papelería, sellos o material de propiedad de **LA EMPRESA** distinto del que le ha sido entregado por ésta como medio de promoción de los Productos de **LA EMPRESA**.
- 7.4. Conceder a los Clientes plazos de pago diferentes a los previamente fijados por **LA EMPRESA**.
- 7.5. Ofrecer garantías sobre los Productos de **LA EMPRESA** no autorizadas expresamente por **LA EMPRESA**.
- 7.6. Informar a los Clientes datos no veraces sobre los Productos de **LA EMPRESA**.

OCTAVA – OBLIGACIONES DE LA EMPRESA: Serán obligaciones a cargo de **LA EMPRESA** las siguientes:

- 8.1. Pagar a **EL DISTRIBUIDOR** la correspondiente remuneración, en las condiciones y dentro de los plazos establecidos en el Contrato.
- 8.2. Llevar el registro de las ventas logradas a través de la gestión de **EL DISTRIBUIDOR**.
- 8.3. Suministrar a **EL DISTRIBUIDOR** material POP, camisetas, papelería y muestras de los Productos.
- 8.4. **LA EMPRESA** se obliga entregar **EL DISTRIBUIDOR** la información comercial, técnica y de cualquier otra índole, indispensable para el desarrollo de la actividad contratada, además del suministro de afiches de venta, y toda otra información escrita sobre el producto o artículo.
- 8.5. se compromete **LA EMPRESA** a no recibir ni aceptar órdenes de compra o pedidos que efectúen empresas o personas naturales, ni a despachar por su propia cuenta.
- 8.6. La empresa se compromete a mantener un stock.

NOVENA - REMUNERACIÓN: **EL DISTRIBUIDOR** tendrá derecho a una remuneración estipulada al Listado de precios vigentes del valor de la venta de Productos de **LA EMPRESA**, como contraprestación del servicio de intermediación que presta. La Remuneración sólo se causará por cada transacción que resulte en la venta de los Productos de **LA EMPRESA** lograda por **EL DISTRIBUIDOR** a los Clientes.

Los precios de los productos o artículos para **EL DISTRIBUIDOR** serán los estipulados y sujetos a la LISTA DE PRECIOS 2014 propuesto por **LA EMPRESA** según documento de negociación. El precio de los productos o artículos variara de acuerdo al incremento del IPC. En todos los casos se constituye una obligación para **LA EMPRESA** comunicar por escrito **EL DISTRIBUIDOR** cualquier modificación de carácter extraordinario en los precios de los productos o artículos entregados para su distribución.

DECIMA: LA EMPRESA le facilitara a **EL DISTRIBUIDOR** sus instalaciones para desarrollar sus actividades de carácter comercial.

UNDÉCIMA – DE LA EXCLUSIVIDAD: Se entiende que dado el objeto social, la dedicación profesional de cada una de las partes y la naturaleza del contrato lo aquí intervinientes manifiestan abiertamente que la exclusividad es mutua en razón a las obligaciones contenidas en el contrato.

DUEDECIMA - RESPONSABILIDAD DEL DISTRIBUIDOR: La obligación de **EL DISTRIBUIDOR** es una obligación completa, la cual consiste en poner todo su empeño y diligencia en procurar el contacto para la promoción y mercadeo de los Productos de **LA EMPRESA**.

No obstante que **EL DISTRIBUIDOR** no representa, ni representará, a **LA EMPRESA**, si ésta se viera obligada a responder ante los Clientes por imprecisiones en la información

brindada por **EL DISTRIBUIDOR**, desde ahora **EL DISTRIBUIDOR** faculta a **LA EMPRESA** para descontar de su remuneración las sumas que ésta se haya visto obligada a responder ante el Cliente, como las que hubiera tenido que reconocer por ofrecimiento de descuentos no autorizados o precios diferentes establecidos o en general cualquier imprecisión en la información suministrada por **EL DISTRIBUIDOR** acerca de los Productos de **LA EMPRESA**.

DECIMOTERCERA- INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE LAS PARTES.-

Sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que haya lugar, **EL DISTRIBUIDOR** autoriza desde ya a **LA EMPRESA** a descontar de su remuneración todos los perjuicios que se pudieren derivar del incumplimiento de cualquier obligación legal y/o contractual a su cargo. De igual forma dicha cláusula aplica para **LA EMPRESA**.

13.1. CLAUSULA PENAL: Se establece de común acuerdo una cláusula penal de \$ 80'000.000.000 (Ochenta millones de pesos Mcte) por el incumplimiento de cualquiera de las cláusulas del presente contrato y en beneficio de la parte afectada sin perjuicio de las acciones legales a que hubiera lugar, durante la vigencia de este contrato. Este Contrato es personal e intransferible.

DECIMOCUARTA – VIGENCIA: Las **Partes** convienen que el término de duración del Contrato será de cinco (5) años calendario contado a partir del 01 de Junio de 2014. El cabo del cual se renovará automáticamente por periodos iguales y así sucesivamente. Con todo, cualquiera de las **Partes** podrá darlo por terminado en forma unilateral, sin que medie el mutuo consentimiento y en forma anticipada y en cualquier tiempo durante su vigencia, dando aviso escrito a la otra con una antelación no inferior a un año. Faculta a cuales quiera de las **Partes**; dicha circunstancia termina el Contrato vencido el período de un año sin que haya lugar a ninguna indemnización a su cargo

DÉCIMOQUINTA – CONFIDENCIALIDAD Y ACUERDO DE NO REVELACION: La Información Confidencial de las **Partes** quedara limitada a: sus programas, fórmulas, documentos, toda información claramente identificada por escrito al momento de la revelación como confidencial o que una persona al momento de la revelación, pueda presumir bajo las circunstancias concretas en que se dio la revelación, que dicha información es Información Confidencial. La Información Confidencial también incluye toda la información entregada por terceras personas que cualquier **Parte** está obligada a tener como confidencial, así como la información verbal que es identificada por cada **Parte** como confidencial. No obstante lo anterior, la Información Confidencial de una **Parte** no deberá incluir información que: **1.** Es o será parte del dominio público y que dicho conocimiento público no se derive de una acción u omisión de la otra **Parte**; **2.** Ha sido del conocimiento legítimo de la otra **Parte** de forma previa a la revelación de confidencialidad hecha por la otra **Parte** y no ha sido obtenida por la otra **Parte** ya sea directa o indirectamente por la **Parte** reveladora; **3.** Es legítimamente revelada a la otra **Parte** por una tercera persona sin restricción en la revelación; o **4.** Es independientemente desarrollada por la otra **Parte** sin el uso de o sin hacer referencia a la Información Confidencial de la otra **Parte**. Sin perjuicio de lo establecido anteriormente, la revelación de Información Confidencial no deberá ser considerada como un incumplimiento de las obligaciones de confidencialidad mencionadas anteriormente si dicha información es suministrada: **a)** Mediante requerimiento por ley u orden judicial o de otra autoridad gubernamental competente; o **b)** es realizada por una **Parte** a su asesor legal o abogado o a otros profesionales obligados a mantener la confidencialidad de acuerdo con la ley y únicamente hasta el alcance necesario para establecer derechos o hacer efectivas obligaciones derivadas de este Contrato; en todo caso la **Parte** reveladora deberá

informar a la otra parte de las circunstancias descritas en los literales (a) y (b) de la presente cláusula y hará un esfuerzo razonable para establecer que la Información Confidencial revelada, sea usada únicamente para el propósito para el cual fue emitida y procurando limitar lo más posible el ámbito de su revelación. Las **Partes** acuerdan, salvo una obligación legal en contrario, el no hacer disponible la Información Confidencial respectiva en cualquier forma a cualquier tercero o usar la Información Confidencial para cualquier propósito distinto que para el cumplimiento de este Contrato. Cada **Parte** acuerda establecer los mecanismos comercialmente viables para asegurar que la Información Confidencial no sea revelada o distribuida por sus empleados o agentes en violación a este Contrato.

Las **Partes** acuerdan mantener la Información Confidencial del otro en estricta confidencialidad durante el término de este Contrato y por el término de cinco (5) años más. La Información Confidencial no podrá ser copiada, reproducida sin el consentimiento escrito previo de la **Parte** que la ha revelado. Toda la Información Confidencial puesta a disposición de alguna de las **Partes** será devuelta o destruida al momento en que ocurra lo primero de: **a)** La finalización de los servicios; o **b)** el requerimiento de la **Parte** que la ha revelado, a menos que el receptor se encuentre de alguna otra manera facultado para retener dicha Información Confidencial. Las **Partes** califican la Información Confidencial como secreto empresarial. La presente cláusula constituye la entera voluntad de las **Partes** respecto de la materia tratada en la presente cláusula y reemplaza todos los contratos previos o contemporáneos, declaraciones o negociaciones, ya sean expresas o tácitas, con respecto a la Información Confidencial revelada en relación con este Contrato o cualquier servicio suministrado con fundamento en este Contrato.

Las **Partes** acuerdan indemnizar, defender y mantener indemne a la otra **Parte**, por cualquier daño o perjuicio incurrido, y por los gastos razonables resultantes de la divulgación de Información Confidencial que haya sido suministrada por la otra **Parte** o por sus empleados, agentes, o representantes ante cualquier tercero, en virtud del presente Contrato.

DÉCIMOSÉXTA - TERMINACIÓN: Este contrato podrá terminarse por la ocurrencia de una cualquiera de las causales que se establecen a continuación:

Por el mutuo acuerdo entre las **Partes**.

- Por la violación de cualquiera de las **Partes**, o por ambas, de sus obligaciones legales y contractuales.
- Por la muerte, liquidación, admisión a proceso de reestructuración, concordato o cualquier situación que implique su insolvencia o concurso de acreedores de **LA EMPRESA y EL DISTRIBUIDOR**.
- El no cumplimiento de las cuotas mínimas mensuales de ventas, requeridas. Como cuota estipulada, la cifra de venta mensual facturada por **EL DISTRIBUIDOR** de forma reiterada.
- Por la retención o manipulación por parte de **EL DISTRIBUIDOR** de los dineros recibidos por venta de los productos o planes de **LA EMPRESA**. Los cuales deberán ser entregados a **LA EMPRESA**, en sus oficinas el mismo día de su recibo, o a más tardar el primer día hábil siguiente, esto en el evento en que la venta se produjera en un fin de semana o día de fiesta. En caso que **EL DISTRIBUIDOR** no entregue los dineros en este plazo, **LA EMPRESA** dará por terminado unilateralmente y con justa causa el contrato celebrado sin perjuicio del cobro estipulado en la cláusula tercera por parte de **LA EMPRESA** a **EL DISTRIBUIDOR**. En caso de celebrar contratos fuera de la Ciudad de Medellín, los dineros serán consignados en la cuenta que la empresa designe en forma diaria.



- Contraer deudas o compromisos a nombre de **LA EMPRESA** o de terceras personas.
- Por la liquidación de alguna de las partes, teniendo en cuenta el alcance de lo establecido en el contrato, frente al aviso que se debe dar con anticipación.
- Por decisión de juez competente.
- Por las causas que determine la Ley.

PARÁGRAFO 1: En caso de terminación del Contrato, **LA EMPRESA** se compromete a liquidar y pagar las remuneraciones causadas y no pagadas. A su vez, **EL DISTRIBUIDOR**, deberá devolver a **LA EMPRESA** toda la papelería, material de promoción, o cualquier bien de propiedad de ésta.

DÉCIMOSEPTIMA – SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS: Todas las eventuales diferencias que llegaren a surgir entre las **Partes** por razón de la celebración, interpretación, ejecución y terminación del presente Contrato que no pudieren ser solucionadas directamente por ellas mismas en un término máximo de tres (3) semanas y que no consten en títulos ejecutivos, se someterán a la decisión de un tribunal de arbitramento integrado por un (1) árbitro, el cual funcionará en la ciudad de Medellín y decidirá en derecho. El árbitro será designado de común acuerdo por las **Partes** dentro de los quince (15) días siguientes a la denuncia del compromiso por cualquiera de las **Partes**. Si trascurrido dicho plazo no se pusieren de acuerdo en la designación del árbitro, cualquier **Parte** podrá dirigirse a la Cámara de Comercio de Medellín para que ésta haga la designación correspondiente. En todo caso el árbitro deberá ser abogado colombiano de reconocido prestigio, con una experiencia no menor a diez (10) años de ejercicio de la profesión en temas relacionados con derecho comercial y civil. En todo se aplicará el reglamento que sobre arbitramento institucional tenga vigente y establecido el Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Medellín, el árbitro fallará dentro de los tres (3) meses siguientes contados a partir de su designación; y, los gastos, honorarios, etc., que genere dicho arbitramento serán sufragados por la **Parte** que resulte vencida. Queda expresamente facultadas las partes para que de forma discrecional puedan recurrir a la justicia ordinaria.

DÉCIMO OCTAVA - NOTIFICACIONES.- Para todos los efectos y fines del presente Contrato, las **Partes** fijan como lugar de notificaciones los siguientes:

- Por **LA EMPRESA:** Carrera 50 D N° 61 – 27 Prado centro Medellín (Antioquia), Teléfono: 4482099
- Por **EL DISTRIBUIDOR:** calle 71 sur N° 45 a – 43 apartamento 501 ciudad de Sabaneta (Antioquia)

DECIMANOVENA- GENERALIDADES:

- **LEY APLICABLE:** Este Contrato se regirá, se interpretará y será ejecutado con sujeción a las leyes de la República de Colombia.
- **CESIÓN:** Ninguna de las **Partes** podrá ceder el presente Contrato sin el consentimiento previo y escrito de la otra **Parte**.
- **EFECTO OBLIGATORIO:** Este Contrato obliga a las **Partes** aquí nombradas y redundará en beneficio de sus respectivos cesionarios. El presente Contrato establece el único y entero acuerdo entre las **Partes** y reemplaza cualquier acuerdo verbal o escrito celebrado con anterioridad al Contrato.

- **EXIGIBILIDAD DE LAS OBLIGACIONES:** El Contrato incorpora obligaciones válidas, legalmente vinculantes y ejecutables, de acuerdo con los términos en que han sido pactadas por cada una de las **Partes**.
- **DIVISIBILIDAD DEL CONTRATO:** Cualquier pacto o disposición de este Contrato que se anule o se considere nulo o inexigible en su totalidad o en parte, no afectará o perjudicará la validez o exigibilidad de cualquier otro pacto o disposición aquí establecido, a menos que aparezca que en todo el negocio aquí regulado no se habría celebrado sin la disposición o pacto viciado de nulidad.
- **MARCO NORMATIVO Y CRITERIOS DE INTERPRETACIÓN:** Este Contrato se celebra al amparo del principio de la autonomía de la voluntad privada.

VIGÉSIMA. DOMICILIO: Para todos los efectos legales, las Partes acuerdan como domicilio contractual la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia, Republica de Colombia.

Se firma en la ciudad de Medellín, a los (27) del mes de Mayo del año 2014.

Por **LA EMPRESA**

EL DISTRIBUIDOR,

Claudia Aguirre
c.c 42119784

Jose Pinto Olaya
c.c 91495041 B/manga.

Se conserva fiel copia y reposaran en los archivos y folios de LA EMPRESA

NOTARIA 27 MEDELLIN
DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE CONTENIDO Y FIRMA

Ante el suscrito Notario Veintisiete del Circulo de Medellín Compareció:

AGUIRRE CARDONA CLAUDIA MILENA
quien se identificó con C.C. 42119784



no

y declaró: Que el contenido del anterior documento es cierto y que la firma que lo autoriza fue puesta por él. En constancia firma.

Medellin 28/05/2014 a las 09:38:33 a.m.

Claudia Aguirre
FIRMA

ELIZABETH CRISTINA CARMONA MONTAÑO
NOTARIA 27 DE MEDELLIN (E)

pp00wxeapclqpl0a Dirección: Calle 68 No 51 D 57 Tel: 211 26 11 Fax: 211 26 17 Email: notaria27@une.net.co

NOTARIA 27 MEDELLIN
DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE CONTENIDO Y FIRMA

Ante el suscrito Notario Veintisiete del Circulo de Medellín Compareció:

PINTO OLAYA JOSE DE JESUS
quien se identificó con C.C. 91495041



no

y declaró: Que el contenido del anterior documento es cierto y que la firma que lo autoriza fue puesta por él. En constancia firma.

Medellin 28/05/2014 a las 09:38:58 a.m.

Jose Pinto Olaya
FIRMA

16ul7y46m8y7my6u ELIZABETH CRISTINA CARMONA MONTAÑO
NOTARIA 27 DE MEDELLIN (E)

Dirección: Calle 68 No 51 D 57 Tel: 211 26 11 Fax: 211 26 17 Email: notaria27@une.net.co

