



# Análisis prospectivos de estrategias de sostenibilidad en el mercado de bebidas (Postobón)

*Humberto Yecid Mejía Rodríguez, Daniela Carolina Ruiz Bolívar, Loraine Paola Tobón Villalobo, Gloria Marina Chartuni Garrido, Karla Michelle Barrios Arteaga\**

## RESUMEN

El mercado de bebidas se caracteriza por estar en constante transformación debido a las tendencias de consumo y a la situación de contexto que ponen en un riesgo medio o alto todas las estrategias de mercado que lleven a una compañía a consolidarse como la primera opción de compra del consumidor final, por esto se propone un estudio de información de mercado de una empresa de bebidas (Postobón S. A.) que se inicia con el análisis del entorno, lo cual permite tener una visión clara y real de lo que para la compañía representarán a futuro todos los componentes económicos, sociales, legales, etc.... que determinarán aquellas variables que representan una ventaja o desventaja y le permiten hacer una relación en la cual puede determinar qué influencia tiene una sobre la otra, qué tanto puede inferir actualmente y en el futuro. Luego se valida con expertos del ámbito de la compañía, estos aportes enriquecerán la viabilidad de las acciones a realizar en los distintos escenarios futuros para la empresa, lo que permitirá la toma de decisiones de sostenibilidad en el tiempo, con grandes logros para la compañía. Finalmente se describen dichos escenarios y se plantean recomendaciones para la empresa.

\* Estudiantes Ceipa Business School.

**Palabras clave:** entorno, sostenibilidad, variables, producción, innovación, escenarios.

## 1. Introducción

El consumo es el medio por el cual circula la economía a nivel mundial, de él se generan comportamientos y tendencias que determinan la cultura y costumbres de una ciudad, región o país, por ello una marca encierra en ella toda una historia y vivencias de una población; entre más arraigada esté a las necesidades y conjunto de experiencias de su consumidor, dependerá la aceptación y permanencia en el tiempo, con ella van de la mano la calidad e innovación.

En el caso de la compañía de bebidas Postobón S. A. (en adelante Postobón), es importante resaltar el análisis prospectivo en el que se consideran todas las variables que tendrá influencia en la demanda de su producto a largo plazo y cómo está llegando a mantener una sostenibilidad que le permita ser destacable en diferenciación, posicionamiento de sus marcas, para así alcanzar sus objetivos a largo plazo. Cada decisión tendrá una influencia económica y sociocultural dentro de los parámetros de análisis de su mercado que llevarán al éxito dentro de la competencia de bebidas y de la multicategoría que es su objetivo.

## 2. Metodología

La metodología que se desarrolló fue el análisis prospectivo que llevó a un estudio más detallado y permitió identificar características y cualidades de la estructura organizacional de la compañía Postobón. Para esto se hizo una selección de variables que son resultado de un análisis de mercado del entorno comercial de la compañía, su grado de incidencia y favorabilidad dentro de los distintos escenarios, para así poder llegar por medio de la aplicación del *micmac* a seleccionar los grados de motricidad y dependencia que existen entre ellas y cómo afectan el comportamiento de las mismas en planos de relaciones directas e indirectas de mayor o menor potencialidad. Estas variables fueron verificadas con expertos de la compañía quienes por medio de entrevistas y la aplicación del ábaco de Regnier facilitaron una visión de cómo es el comportamiento de las variables a corto plazo y su afectación en la visión y misión de la empresa a futuro en sus procesos comerciales.

### 3. Desarrollo

Este recorrido identifica a la empresa y al sector seleccionado, en este caso Postobón, industria de bebidas, de esta empresa y este sector se desarrolló una investigación que permitió conseguir información relevante para el estudio.

¿Qué es Postobón? Es una compañía que ha dejado huella en Colombia gracias a su innovación, visión de negocios, capacidad de adaptación y transformación, condiciones que le permiten mantener el liderazgo con compromiso, sostenibilidad y con el desarrollo del país. La compañía cuenta con la mayor participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia y es la empresa con capital 100 % colombiano más grande en ingresos en este sector, tiene 111 años de historia en los cuales ha sido pionera en el desarrollo de la mayoría de las categorías de bebidas existentes en el mercado colombiano.

La compañía cuenta con 66 sedes entre plantas de producción y centros de distribución que le permiten llegar al 90 % del territorio nacional. Su talento humano asciende a cerca de 12.000 personas.

Las fortalezas en ventas y distribución hacen que las bebidas de Postobón se encuentren fácilmente en las tiendas, supermercados, grandes superficies y restaurantes y los hogares colombianos. De igual forma, se pueden adquirir en los Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, España, Curazao, Panamá e Italia.

La compañía pertenece a la Organización Ardila Lülle, una de las principales organizaciones industriales de América Latina.

¿Cómo nació la compañía? En 1904 Colombia era un país con una sociedad agobiada por el hambre como consecuencia de la Guerra de los Mil Días, un país sumido en una de sus crisis económicas más penosas. El mundo, por su parte, se debatía entre los proteccionistas y los librecambistas. Mientras tanto, en Medellín se trazaba el camino de una compañía (...) ganadora, líder en el mercado colombiano. Valerio Tobón Olarte era un joven antioqueño proveniente del municipio de Guarne, trabajaba en una droguería, en donde entabló una relación de confianza y amistad con el propietario y jefe, Gabriel Posada. De esta manera, un 11 de octubre de 1904 nació la sociedad Posada y Tobón, dando paso así a un camino de éxito que hoy permite ser la compañía líder de Colombia en bebidas (Postobón, s. f.).

Postobón se rige por los códigos CIU –que es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas, cuya finalidad es establecer una codificación armonizada a nivel mundial– que a continuación se presentan:

- 1104: elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas.
- 1594: elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales.

Actualmente Postobón S. A. participa en categorías como gaseosas, aguas, jugos, hidratantes, energizantes y té, cuenta con un portafolio de más de 35 marcas y 250 referencias, en el cual se destacan las marcas gaseosas Postobón, Colombiana, Pepsi, Bretaña, Hipinto, Popular, Seven Up, Mountain Dew, Jugos Hit, Tutti Frutti, Mr. Tea, Agua Cristal, Agua Oasis, ¡H2O!, Gatorade, Squash, Peak y Lipton Tea, entre otras (Postobón, s. f.).

La compañía se encuentra en una competencia oligopólica –un modelo de mercado económico en el que existen pocos productores, distribuidores o vendedores de un determinado recurso, bien o servicio–, las empresas miembros de un oligopolio suelen colaborar e influenciarse entre sí para evitar el ingreso de mayor competencia al mercado. Su competencia principal es la compañía Coca-Cola, pero además de estas existen algunas empresas que también tienen una participación en el mercado, que es inferior a la de estas dos empresas como Pepsico, Bavaria, Red Bull, AJE, Monster Energy y Big Cola, entre otras.

Una indagación más a fondo del entorno de la empresa resulta interesante por su permanencia en el sector del mercado y por sostener alta calidad y amplia variedad en sus bebidas. Fruto de este estudio, se lograron identificar diferentes puntos que resultan clave para comprender la sostenibilidad de dicha compañía, a partir de este hallazgo se determinaron unas variables para analizar el impacto de incidencia o favorabilidad que puedan tener sobre el funcionamiento de la organización a corto y largo plazo. Un hallazgo inicial es que la compañía

se mantiene gracias a un conjunto de factores que, al cooperarse unos con otros, dan como resultado el sostenimiento parcial de la empresa, es decir, las variables son puntos clave de los que depende que la compañía genere un orden en su producción de bebidas y se mantenga en el mercado obteniendo beneficios.



## 4. Grado de incidencia

En las variables que se consideran potenciales para el análisis prospectivo de la compañía, se aprecia el grado de incidencia que tiene cada una de ellas en el entorno de mercado del cual hace parte Postobón y cómo afecta directamente el entorno de la empresa.

**Tabla 1. Variables y grado de incidencia**

Valor	Descripción	Nivel de incidencia
4	La esencia o razón de ser del negocio está directamente afectada por el comportamiento de la variable.	Fuerte
3	La variable afecta directamente áreas o procesos de apoyo del negocio.	Moderado
2	La variable incide indirectamente sobre la esencia o razón de ser del negocio.	Débil
1	La variable afecta indirectamente áreas o procesos de apoyo del negocio.	Muy débil
0	La variable no produce efecto o este es irrelevante frente a la dinámica del negocio o la empresa.	Nulo

La tabla 2 muestra el grado de favorabilidad, se apoya en un análisis de los comportamientos organizacionales que depende del área de interés que genera ventajas y desventajas que logran cambios en los distintos escenarios en los cuales participa activamente la compañía.

**Tabla 2. Grado de favorabilidad**

Valor	Descripción
4	El comportamiento de la variable es altamente favorable para la dinámica del negocio o empresa. En este caso, no solo es evidente la tendencia favorable, sino la magnitud de la variación (alta devaluación, acelerado crecimiento del empleo, etc.).
3	El comportamiento de la variable es levemente favorable para la dinámica del negocio o la empresa. La tendencia favorable se evidencia, pero la magnitud no es significativa.
2	El comportamiento de la variable es levemente desfavorable.
1	El comportamiento de la variable es altamente desfavorable.

## 5. Matriz de incidencia y grado de favorabilidad

Para el análisis del comportamiento de las distintas variables es necesario mirar cada una de ellas desde los distintos niveles de incidencia y favorabilidad que tienen sobre los escenarios a futuro que generan la toma de decisiones sobre las distintas situaciones de mercado. Estos escenarios se desarrollan dentro de un entorno de toma de decisiones que generen bienestar y sostenibilidad económica y el compromiso sociocultural. A continuación se describen esas variables teniendo en cuenta, entre veinte variables, las nueve más críticas que en un plano de influencia tendrán más impacto en los procesos de escenarios futuros de la compañía.

- **Tendencia de la gente a consumir menos azúcar**

Las personas están empezando a demandar alimentos más saludables, lo que afecta directamente el consumo de bebidas carbonatadas y llenas de azúcares, se da una tendencia a tomar agua o bebidas con poca o nada de azúcar. Por otro lado, se están buscando alternativas de endulzantes naturales para sustituir el azúcar de las dietas. Esto para Postobón es sumamente importante, ya que la mayoría de sus bebidas contienen azúcares, por lo que las personas están empezando a evitarlas. La situación genera pérdidas y no favorece en nada a la empresa, por lo que debe buscar alternativas, para mantener las ventas.

- **Producción de envases**

La producción de envases es un tema que se ha vuelto controversial en razón del factor de biodegradabilidad. Muchos de los envases producidos hoy en día tienen un tiempo de vida extremadamente largo, por lo que muchas empresas se han decidido a crear empaques altamente biodegradables en pro de conservar el medio ambiente, la no creación de estos envases puede causar problemas legales y un daño irreparable al ecosistema. Postobón cuenta con envases biodegradables y por presentación, todos los envases de vidrio son atractivos a la vista.

- **Marketing digital**

Las empresas actuales se promocionan a través de *marketing* digital. Muchas de estas empresas usan plataformas como YouTube, Facebook, Instagram o los hoy llamados *influencers* o creadores de contenido para exhibir sus productos. Esta forma de mercadeo es esencial para dar a conocer muchas empresas o productos nuevos, por lo que todas deben evolucionar para no quedarse atrás. El *marketing* digital es importante para conocer una marca. Postobón, gracias a sus aliados, es fuerte en el manejo de estas fuentes de publicidad.

- **Importación de bebidas no alcohólicas**

Según el comportamiento que han tenido las bebidas no alcohólicas y todos los componentes que estas llevan, podemos asegurar que el ingreso de estos componentes seguirá creciendo en el país por el rápido aumento de la población, Es importante para una empresa como Postobón mantener contactos en el exterior para poder seguir dando la pelea con precios competitivos en el mercado, lo que comporta un gran nivel de favorabilidad por la generación de empleos y ganancias.

- **Exportación de bebidas no alcohólicas**

Las bebidas carbonatadas son bebidas en todo el mundo, por lo que la captación de nuevos clientes por la presentación de bebidas refrescantes no será un problema, sino por el contrario, entrar a un nicho de mercado siempre será un desafío, pero una vez dentro se ganarían muchos clientes. Incrementar las ventas y las oportunidades de trabajo. Postobón ya cuenta con clientes internacionales que le dan un gran valor agregado a la marca.

- **Normativa en consumo de bebidas gaseosas**

Las normativas colombianas existentes para este tipo de empresas establecen los límites permitidos de químicos agregados por botella de bebida, para así evitar una intoxicación o problemas futuros relacionados a enfermedades originados por su consumo. Ignorar esas normas podría ocasionar enfermedades y posteriores demandas para la empresa, es importante tener componentes químicos y maquinaria de calidad para evitar problemas.

- **Población**

Según el DANE, la población alcanzó los 50 millones de habitantes el pasado 12 de febrero de 2020. Se estima que la tendencia continúe al alza y se pronostica que para el 2024 la población en Colombia alcanzará los 52,8 millones de habitantes. El crecimiento en la población influye indirectamente, ya que, a mayor población se espera un número mayor de consumidores. Debido a que la expectativa de crecimiento va en aumento, el comportamiento de esta variable es neutro, ya que, a mayor población, mayor nivel de posibles consumidores, pero no necesariamente son consumidores que van a tener el poder adquisitivo necesario.

- **Tendencia de los consumidores**

Las personas tienen gustos diferentes y todo el mundo lo sabe, por lo que las empresas deben tener una gran variedad de productos para todo tipo de personas. La variedad de sabores existentes en las bebidas puede llegar a ser un pro o un contra dependiendo de la aceptación de las personas y de la empresa que produce. Postobón cuenta con una variedad de sabores y de productos para suplir cada necesidad de las personas.

- **Clima**

El calentamiento global es un factor que afecta a todos y el mayor impacto lo generan las grandes industrias. Por lo tanto, implementar medidas ecológicas o favorables al medio ambiente es necesario para el diario vivir. Debido a que los vehículos de distribución y las plantas de producción emiten gases tóxicos hacen que se vea notoriamente afectada esta variable, teniendo en cuenta también la producción de los envases, esto es altamente desfavorable para Postobón, ya que tendrá que cambiar ciertos aspectos que inciden en la naturaleza de su negocio.

## **6. Motricidad y dependencia de las variables**

Dentro de los factores del sistema, las variables tienen comportamientos de acuerdo con la influencia o dependencia que genera cada una de ellas y que las convierte en potenciales en la transformación de escenarios a futuro dentro de



los objetivos de la compañía, es por eso que las nueve variables relacionadas anteriormente presentan entre ellas una afectación directa e indirecta sobre el análisis de los distintos escenarios.

Estas variables resultan de un proceso de estudio de los distintos comportamientos en el mercado a los cuales la compañía de Postobón se puede enfrentar durante la búsqueda de su sostenibilidad proyectada al 2030, es necesario identificar cuáles de ellas son la de mayor relevancia dentro de los procesos de influencia y dependencia.

Después de realizar una matriz relacional, donde se analiza la relación entre variables y cuáles son los efectos motrices o dependientes que existen entre ellas, se concluye que la variable más motriz y dependiente es la de ventas pues tiene una fuerte influencia sobre las demás variables expuestas, debido a que es el eje de la compañía y la que le genera sostenibilidad a corto y largo plazo. La segunda de mayor motricidad y a la vez dependencia es la tendencia de la gente a consumir menos azúcar, esta variable tiene una alta motricidad debido a que genera cambios en los hábitos de consumo de los clientes, en este caso la regulación de azúcar es de gran impacto para la compañía en tanto obliga a tomar decisiones importantes en la producción y distribución de sus productos, influencia su portafolio y le exige someterse a regulaciones por parte de la variable de normatividades de consumo en el país. Otra variable de una alta motricidad es el portafolio de productos. El portafolio de productos es el que permite entrar a competir en el mercado a una empresa, genera oportunidades o desventajas y hace que el cliente seleccione a la empresa como su primera opción de compra dentro de la categoría. Otra variable de alta motricidad es exportación pues tiene un impacto en la exportación de productos a nivel nacional e internacional para la compañía, de ella depende la variable de volúmenes de venta que se puedan generar por la presencia a nivel global y convertirse en tendencia de consumo para los clientes, produce un gran impacto en los competidores que intentarán satisfacer las necesidades del consumidor final, igualmente impacta en la cadena de proveedores responsables que a su vez incrementarán los índices de empleo. El posicionamiento en el mercado es la quinta variable de mayor motricidad; se caracteriza por su influencia en las otras variables, debido a que el posicionamiento en el mercado es la manera como se ven los productos con respecto a otros de su categoría con aquellos que dentro del mercado representan alguna clase de competencia en el sistema de servicio y portafolio de producto; el posicionamiento es el lugar que tiene dentro de los tres productos principales que el cliente tiene como elección a la hora de preferir su marca; qué tan fuerte es el impacto de recordación de marca en los consumidores finales, generando

así una iniciativa de negocio que permita obtener un beneficio económico por encima de otras empresa.

Por último encontramos la variable de tendencia de los consumidores, que es altamente dependiente; la tendencia de consumo de los clientes es muy cambiante, la determinan las condiciones socioeconómicas, culturales y del medio en el que se desenvuelve el consumidor, es por ello que esta variable resulta dependiente de la forma en que la compañía genera ese impacto con productos que logren cubrir las necesidades de sus clientes y la generación de hábitos de consumo con el lanzamiento de productos potenciales para el cuidado de la salud. Todas estas variables se identifican para obtener el grado de relación que hay entre ellas y cómo en determinados escenarios de mercado entran a convertirse en un punto de partida para cualquier toma de decisiones.

## 7. Plano de desplazamiento

Se identificaron variables críticas que tienen alta influencia y dependencia, algunas veces de manera potencial (a futuro), las cuales son: el clima, debido a que es la manera como la compañía impactará por su compromiso con el medio ambiente, esto por los planes de acción que busca Postobón y son las medidas para reducir el efecto invernadero, la utilización de gas propano para sus neveras, el gas vehicular para los camiones que transportan los productos y las plantas de agua que generan para la limpieza del agua, dándole una imagen frente a sus consumidores de hábitos de responsabilidad social y con el planeta, tendencia que a futuro tendrá gran importancia debido a las condiciones climáticas actuales.

La población es una variable que hace referencia al consumidor, que es el eje de la compañía, por él se llevan a cabo todas las decisiones de compra, producción y venta; es lo que permitirá a Postobón evolucionar y estar a los niveles de exigencia del mercado para así posicionarse como el producto de elección y mantener el lema que invita a tomarse la vida con responsabilidad. La compañía debe mantenerse fiel al propósito de brindar opciones a las personas para promover el autocuidado, entre estas se destacan los productos innovadores que cumplen con las expectativas y las exigencias de nuestro grupo de interés y se alinean con tendencias asociadas al bienestar y al consumo consciente.

La exportación tiene una fuerte influencia sobre la construcción y seguridad en las vías ya que son los medios que hacen posible la salida de los productos Postobón al exterior, y por ello también es dependiente ya que se puede ver

afectada la exportación por algunas de estas variables. Con respecto a la tendencia a consumir menos azúcar, los clientes van a ser un factor determinante para establecer la cantidad de bebidas con menos azúcar que van a enviar al extranjero; igualmente, el portafolio de productos y el jarabe de bebidas, serán elementos que se adecúen a lo que el cliente en el extranjero solicite, convirtiéndola en una variable de alta importancia para mantener la relación comercial y la actividad de mercadeo de la empresa a nivel local e internacional. La importación se basa en la seguridad y en el clima en que se mueve la mercancía y estos son factores que influyen en la calidad en que el producto llega para ser procesado o lanzado al comercio, es decir, al traer productos extranjeros corre un riesgo de calidad ya que el transporte no es absolutamente seguro y el clima es cambiante con respecto al punto de partida y todo el proceso de viaje que trae consigo hasta llegar a las instalaciones de Postobón. Todo lo mencionado anteriormente influye directamente en los ingresos o egresos de la empresa ya que la producción, las ventas en el mercado y los productos que se ofrecen a la población giran en torno a la calidad, desde el sabor hasta en el envase de la bebida. Es por ello que la evolución de esta variable en el tiempo representa para Postobón un reto de crecimiento y de proyección por la posición comercial que la variable le ayudaría a alcanzar en el ámbito internacional y de innovación.

El posicionamiento de mercado es una variable que permite que la compañía tome decisiones por la diversidad del mercado, lo que propicia más posibilidades de elección a los clientes, quienes encuentran la oportunidad de diversificar sus necesidades y descubrir preferencias por ciertos productos; para Postobón la variable es de vital importancia porque ella se convierte en factor para replantear constantemente el valor agregado que debe incentivar en su fuerza de venta y producto terminado, para consolidarse como la primera opción de compra de los clientes.

La normativa en consumo de bebidas gaseosas es una variable que se considera crítica porque tiene una alta influencia sobre las demás variables dentro del plano legal y representa la manera en que la compañía garantiza que sus procesos sean transparentes y de total confianza para sus consumidores, así como el cumplimiento de lo estipulado en las leyes que protegen la salud y el aspecto económico del consumidor final.

Luego de eso, y para la verificación de todo lo consultado en fuentes confiables, se aplicaron una entrevista y un ábaco de Regnier a expertos de la empresa Postobón y a su vez a una experta de la competencia más fuerte para ellos, que es Coca-Cola Company.



Se inició con el señor Freddy Yepes —Jefe de ventas en el área de cervezas— quien proporcionó una entrevista en la que resaltó las fortalezas por las cuales Postobón ha logrado posicionarse en el mercado, como lo es su liderazgo en el mercado de bebidas de sabores y sus productos multicategórico. Señala que el objetivo a futuro para lograr diferenciación con respecto a sus competencias es ejecutar un proyecto que generará participación a gran escala en un mercado multifacético de la mano con la innovación y las herramientas de mercado que los posicionen en la mente y el consumo responsable de sus clientes.

Resaltó además aspectos de la economía circular en las cuales son pioneros en crear la botella de agua en envase que tiene una durabilidad de un año y se desintegra, esto es un gran aporte a los procesos de no contaminación del medio ambiente y la energía renovable. La compañía tiene un alto sentido social y su trabajo va encaminado al medio ambiente pues es un gran aliado a su durabilidad en el tiempo y del cual adquieren muchas de las materias primas para la producción final, de igual forma realizan recolección de residuos mediante un sistema por colores que aplican en todas sus plantas de producción para controlar los desechos, esto resume el compromiso social y con el medio ambiente que a gran escala maneja la compañía.

Postobón se destaca por su fortaleza en los medios de comunicación, cuenta con un canal de televisión que utilizan para fortalecer su recordación de marca a nivel nacional e internacional, así como para promover actividades dentro del *marketing* digital que le permiten ir a la vanguardia de las últimas tendencias de consumo virtual, finalmente comenta sobre la poca participación de la exclusividad de mercado y apoya la permanencia en él por la calidad y el cumplimiento con las necesidades del consumidor.

La señora Yudy Latorre, jefe de producción de Coca-Cola, además de resaltar el trabajo de su compañía, reconoce las fortalezas de su competencia, como el manejo de una multicategoría en la que ellos tienen pensado tener participación fuerte a futuro y llegar a contrarrestar la posición comercial que no tiene en este momento en esta situación de mercado. En un análisis de las distintas variables es posible considerar a Postobón un fuerte competidor para Coca-Cola, que actualmente trabaja por llegar a la mega como un proyecto que afectará de manera positiva el futuro de las compañías de bebidas.

Se estima, de acuerdo con el análisis del ábaco de Regnier, que para 2030 Postobón alcanzará el nivel de satisfacción en el cumplimiento de normas que regulan el consumo de sus productos y la normatividad de empaque y



producto. Asimismo logrará sus proyectos encaminados a la preservación del medio ambiente mediante una economía circular confiable y de valor agregado al ecosistema, su participación en el portafolio será una ayuda para mantener una tendencia de favorabilidad de consumo, la cual tendrán que aumentar con la innovación de productos y adaptándose a las necesidades de consumo en su evolución continua.

## 8. Escenarios futuros

- **Optimista**

La empresa Postobón se verá liderando las ventas de las categorías de bebidas gaseosas, ya que gracias a los incrementos en sus ingresos, la compañía decidió renovar sus procesos invirtiendo en nueva maquinaria para reducir la contaminación al momento de producir sus bebidas, así como también utiliza vehículos 100 % amigables con el clima y el medio ambiente. Debido a las tendencias de la población a consumir menos azúcar, Postobón se ha convertido en una empresa sostenible que sigue innovando y liderando las ventas de estas categorías, lanza al mercado productos bajos en azúcar, satisfaciendo así las necesidades de sus consumidores finales. Por eso Postobón ha logrado ampliar su mercado a nivel mundial y ha generado una exportación de su portafolio a más de 120 países.

A pesar de que al mercado han incursionado nuevas marcas y nuevos competidores, la empresa Postobón ha logrado mantener su posicionamiento, apegándose a los estándares de calidad, tablas nutricionales y normatividad de las bebidas gaseosas generadas por los entes competentes a nivel mundial, así puede ofrecer al mercado mayor cantidad de productos de calidad para seguir siendo la compañía líder y aportar al crecimiento del país.

- **Intermedio**

Postobón seguirá liderando ventas en bebidas gaseosas de sabor y su amplio portafolio de productos será de mucho agrado para el consumidor gracias a sus innovaciones constantes. En temas de clima y medio ambiente se destaca por hacer envases amigables y seguirá siendo competitiva para el mercado y de mucho impacto positivo para la población. A ello se suma

la normatividad del consumo de gaseosas, por la que seguirán regidos por los parámetros legales. Es por esto, y por otras cosas, que Postobón mantendrá su posicionamiento de marca ya que siempre trabaja para mantener niveles de producción de total abastecimiento y así poder tener mejor participación en el mercado nacional e internacional.

- **Pesimista**

Postobón tendrá un año altamente desfavorable ya que la competencia más directa evoluciona de solo vender solo un producto a convertirse en una empresa multicategórica, esto llevará a la pérdida de ventas en un 20 % por lo menos, lo que afectará proyectos para los cuales hace aportes para desarrollar ideas de innovación. Además se presenta un decrecimiento exponencial de sus clientes debido a que para estos las prioridades de cuidarse son importantes ya que varios de los productos del portafolio de Postobón tienen un alto porcentaje de azúcar; lo que además, conlleva a la disminución en un 50 % de la exportación y la importación de productos, ya que nacional e internacionalmente los clientes están teniendo una tendencia a la baja del azúcar y en este escenario la compañía no puede llegar a todos los mercados con la subsecuente afectación al posicionamiento de los productos en el sector del cual hoy son líderes.

La posición del competidor en el mercado de la multicategoría será de gran impacto para la compañía porque disminuye su posibilidad de abarcar el liderazgo absoluto en esta tendencia de mercado, para ello deben aumentar sus niveles de exportación e importación para lograr un posicionamiento de gran escala en el consumidor final y que su recordación de marca esté ligada a la incursión de productos nuevos en el mercado, identificados por calidad y precio que se ajusten a las condiciones socioeconómicas de la población colombiana.

## 9. Recomendaciones para la empresa

Con respecto a las condiciones climáticas, la compañía debe generar canales de abastecimiento de agua para poder ser tratada con calidad, debido a la situación actual que tenemos de niveles de contaminación y uso inadecuado de nuestras fuentes hídricas. Es importante tener en cuenta que para el 2030 estas condiciones pueden ser más dramáticas, por ello la empresa debe prepararse en todas sus plantas sede a nivel nacional con un programa sólido de economía

circular que le permita tratar el elemento principal para la producción y de esta manera contribuir en la mejora de las zonas de influencia que se verán beneficiadas con estos proyectos.

Debido a la tendencia a la baja en el consumo de azúcar, Postobón debe liderar megaproyectos interactivos haciendo uso del *marketing* digital —redes sociales y canales de mayor afluencia de clientes— para que el acceso a estos productos sea de bajo costo para los clientes finales, de esta manera podrá abarcar toda la población y ser pionera al impulsar el consumo de productos con bajo contenido de azúcar a costos asequibles a los consumidores, lo que impactará positivamente en los niveles de exportación y permitirá un posicionamiento de mercado para lograr mantener la innovación como objetivo principal.

La posición y posicionamiento como líder en el mercado de la multicategoría para el 2030 debe estar ligado a acuerdos de tipo importación donde Postobón aún maneja muy poca inversión, poniendo foco en productos que fortalezcan su posición en el mercado frente a la competencia de cada una de sus categorías, y de manera enriquecedora pueda llegar a cubrir las necesidades de productos que generan liderazgo por parte de otras marcas.

Las alianzas en economía circular con empresas de reciclaje a nivel nacional e internacional le abrirán las puertas a la compañía al manejo de envases elaborados con material reciclable, por tal motivo debe enfocar su gestión en planes de acción para poder llegar a estos niveles de compromiso con el medio ambiente y la sociedad, aportando a la reducción del efecto invernadero y a la generación de un cambio climático positivo.

## 10. Conclusiones

Luego de analizar la empresa Postobón se obtuvo información permitiéndole conocer la competencia y sector en el que se encuentra, además se analizaron las variables y se pudieron identificar las que se encuentran en la zona de conflicto, de poder, de variables autónomas y de salida.

A partir del plano de desplazamiento se pudo establecer cuáles son las variables más críticas, a partir de ellas se formularon unas hipótesis que luego se validaron con los expertos que aportaron información muy valiosa de las empresas Postobón y Coca-Cola. De los escenarios a futuros se concluye que Postobón puede estar liderando en muchas marcas, pero debe estar a la vanguardia para que sus ventas no se vean afectadas.



## Referencias

- La República. (2020). Postobón prevé que 70 % del plástico PET de sus botellas sea reciclado para 2024. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/postobon-preve-que-70-del-plastico-pet-de-sus-botellas-sea-reciclado-para-2024-2958735>
- Mejía, H., Barrios, C. y Tobón, L. (27, 07, 2020). Entrevista con Freddy Yepes, Jefe de ventas del área de cervezas de Postobón S. A. Recuperado de [https://youtu.be/\\_zat6mBTPn0](https://youtu.be/_zat6mBTPn0)
- Mejía, H., Barrios, C. y Tobón, L. (27, 07, 2020). Entrevista con Yudy de la Torre, Jefe de distribución Coca-Cola. Recuperado de <https://youtu.be/GR7By2Q7WX4> y <https://youtu.be/ebjLtheM9V0>
- Postobón, S. A. (2019). informe de gestión 2019. Recuperado de <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&sxsrf=ALeKk00mzpi7LJkmILzV5V4GBaWcRvovVQ:1595299602481&q=informe+de+sostenibilidad+postob%C3%B3n+2019&sa=X&ved=2ahUKEwiCzvaQqt3qAhUOn-AKHRPGC1wQ1QloBnoECAsQBw&biw=1264&bih=734>
- Postobón S.A. (2019). Informe de sostenibilidad Postobón 2018. Recuperado de [https://www.postobon.com/sites/default/files/informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2018.pdf](https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2018.pdf)
- Postobón S. A. (2020). Informe de sostenibilidad Postobón 2019. Recuperado de <https://www.postobon.com/sostenibilidad/informe-sostenibilidad>
- Sectorial. (2015). Crecimiento del sector bebidas no será a través de gaseosas. Recuperado de <https://www.sectorial.co/informativa-bebidas/item/51402-crecimiento-del-sector-bebidas-no-sera-a-traves-de-gaseosas>
- Wikipedia. Org. (2020). Clima de Colombia. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_de\\_Colombia#/media-/Archivo:Clasificaci%C3%B3n\\_de\\_Koppen\\_en\\_Colombia.png](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_de_Colombia#/media-/Archivo:Clasificaci%C3%B3n_de_Koppen_en_Colombia.png)