

SQUASH, PRODUCTO CLAVE PARA LA INTERNACIONALIZACION DE POSTOBON  
EN ESPAÑA

JULIAN DAVID CRISTANCHO B.

MILTON ZAID DIAZ M.

PAOLA ANDREA RAMIREZ S.

MARIA CAMILA SAENZ M.

SUEYFER ANDREA VELASQUEZ D.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

BUCARAMANGA 2015

## TABLA DE CONTENIDO

1. PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD .....	3
1.1. Sector de bebidas isotónicas en el mundo.....	3
1.2. Análisis del sector en Colombia .....	6
1.3. Análisis DOFA de sector de bebidas no alcohólicas en Colombia.....	8
1.4. Diamante de Porter .....	9
1.5. Cadena de valor Postobón .....	11
1.6. Matriz de valoración de factores competitivos.....	16
2. ANALISIS FINANCIERO .....	18
2.1. Indicadores financieros Postobón S.A. y sector bebidas no alcohólicas .....	18
2.2. Arboles de rentabilidad de la empresa Postobon S.A.....	27
2.3. Arboles de rentabilidad del sector de bebidas no alcohólicas.....	29
2.4. Análisis Horizontal y Vertical Postobon y Sector .....	32
3. BIBLIOGRAFIA.....	44

## 1. PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

### 1.1. Sector de bebidas isotónicas en el mundo

Los países con el mejor potencial para el crecimiento del sector de las bebidas en Latinoamérica son Brasil, México, Argentina y Chile. En el sector de bebidas se destaca el crecimiento en tres sectores: gaseosas, cervezas y aguas embotelladas. Las gaseosas representan 40% del crecimiento, las bebidas gaseosas y el agua embotellada en conjunto generaron alrededor de tres mil millones de litros en 2009, casi 50% más que el resto de la industria de bebidas envasadas combinado. Vea todos los detalles de este importante sector en nuestro artículo de portada.

En los nuevos estudios, los mercados que van a crecer más en los próximos años son China, India y Latinoamérica. Los países con el mejor potencial para el crecimiento en Latinoamérica son Brasil, México, Argentina y Chile. Los factores más importantes, dice un estudio de Euromonitor International presentado en enero de este año, son la edad de la población (menos que 15 es crucial para un crecimiento rápido del mercado) y el dinero disponible del consumidor. En los países ya mencionados estas condiciones son óptimas.

El estudio destaca un crecimiento en Latinoamérica de tres sectores de bebidas: gaseosas, cervezas y aguas embotelladas. Las gaseosas representan 40% del crecimiento. La mayor cantidad de ventas ahora está en las bebidas regionales (como Gaurana de Brahma en Brasil), pero el líder en general está enfocado en Coca-Cola. El segundo jugador en el mercado es Pepsi Cola. Y de verdad, ambas empresas tienen asociaciones con compañías importantes regionales como la asociación entre Ambev en Brasil y Pepsi.

Existen distintos tipos de bebidas que hoy en día se han convertido en necesidad no solo por calmar la sed sino por otra serie de beneficios que generan en el cuerpo. Las bebidas (liquidas RTD y en polvo para ser reconstituidas BBD), son el segundo grupo entre alimentos y bebidas no alcohólicas con mayor crecimiento en los últimos tres años. Sólo son superadas por los productos lácteos y están por encima de categorías como Bakery, Snacks o Breakfast cereals. El mayor número de lanzamientos en bebidas, a nivel mundial, corresponde a las **BEBIDAS**

**FUNCIONALES**, los cuales alcanzaron un total de 1.975 colocaciones en el mercado, de acuerdo con Mintel Global New Products Database (GNPD).

Las bebidas funcionales son aquellas que ofrecen beneficios para la salud y el autocuidado; pueden ser funcionales naturalmente como el té (contiene antioxidantes en forma natural) o pueden adicionarse Nutracéuticos como el Calcio de Leche, Omegas, Proteína aislada de Soya, Fibras, Prebióticos, Probióticos, L. carnitina, Polifenoles, vitaminas, minerales y otros ingredientes que le confieren beneficios específicos que pueden ser declarados en el producto.

El mercado mundial de las bebidas funcionales, está liderado por U.S.A, seguido por Francia. Entre las compañías líderes en el tema se encuentra Unilever, Coca Cola y Nestlé quienes demuestran que desarrollar y lanzar productos para esta categoría ofrece todas las condiciones para tener éxito: Las bebidas funcionales crecen dos veces más rápido frente a las que no solo son y ofrecen versatilidad en conceptos de valor agregado como Practicidad, Innovación y saborizados.

El último estudio de investigación internacional de BENEIO sobre bebidas funcionales, que se ha dado a conocer en junio, demuestra que los consumidores, independientemente de su nacionalidad, esperan que sus bebidas funcionales les suministren energía duradera y equilibrada además de mejorar su rendimiento mental. El estudio cuantitativo, llevado a cabo en Alemania, el Reino Unido y Estados Unidos, se centró en los efectos beneficiosos que los consumidores esperan de sus bebidas energéticas, bebidas deportivas y aguas funcionales.

Las nuevas formas de suministro de energía y potenciación del rendimiento mental son la clave para el futuro de las bebidas funcionales.

Parece que el deseo de un suministro de energía de buena calidad y vitalidad mental no está limitado por las fronteras de nacionalidad. Los resultados del último estudio de BENEIO demuestran que la “energía duradera”, la “energía equilibrada” y el “rendimiento mental” encabezan la clasificación de los beneficios que los encuestados esperan de sus bebidas deportivas, energéticas y aguas funcionales. El Dr. Christian Niederauer, Director de Investigación de Mercado de BENEIO, comenta: “En nuestro estudio de mercado, sólo se han registrado pequeñas diferencias en cuanto a prioridades en los sectores de las bebidas, pero el mensaje es claro: las bebidas funcionales tienen que ofrecer nuevas formas de suministro de energía y potenciación del

rendimiento mental si se quiere que sean exitosas a largo plazo”.

La frecuencia de consumo de bebidas energéticas, deportivas y aguas funcionales difiere radicalmente en el Reino Unido, Estados Unidos y Alemania. Con un 30% de encuestados estadounidenses que consumen bebidas deportivas con frecuencia cada mes, esta categoría de bebidas parece ser la preferida para el mercado estadounidense (bebidas energéticas: 18% y aguas funcionales: 20%). Los encuestados alemanes y británicos también ponen de manifiesto una diferencia en cuanto al consumo frecuente mensual: el 31% de los alemanes prefiere las aguas funcionales (bebidas energéticas: 23% y bebidas deportivas: 24%) y más de un tercio (36%) de los encuestados británicos opta por consumir bebidas energéticas (bebidas deportivas: 31% y aguas funcionales: 16%).

No sólo difiere la frecuencia de consumo de bebidas funcionales, según el país o el tipo de bebida funcional, sino también las horas del día en que se consumen. Parece que todos los países coinciden en que es mejor consumir bebidas deportivas mientras se practica deporte (62% de los encuestados alemanes, 51% de los británicos y 60% de los estadounidenses). No obstante, los encuestados alemanes sienten la necesidad de una inyección de energía por la tarde (el 52% consume una bebida energética) en contraposición a los encuestados británicos y estadounidenses, que prefieren sus bebidas energéticas durante el día o en el trabajo (Reino Unido: 49% y Estados Unidos: 62%).

La persistencia de la necesidad de energía duradera y sostenida entre todos los encuestados podría deberse en parte a la falta de energía que sienten todos los países. Las mujeres encuestadas en el estudio de BENEIO son las que más sienten la «falta de energía» (Estados Unidos: 47%, Reino Unido: 43 % y Alemania: 39%). No obstante, esta falta de energía afecta a todas las edades en todos los países, independientemente del sexo: en Alemania, los adolescentes son los que más dificultades tienen (43%) con los niveles bajos de energía, mientras que en el Reino Unido y Estados Unidos, los grupos de 20-29 y 30-39 años respectivamente son los que más sienten la falta de energía (Reino Unido: 45% y Estados Unidos:44)

## 1.2. Análisis del sector en Colombia

El sector de bebidas no alcohólicas comprende una gran variedad de productos como las gaseosas, los jugos, las bebidas energizantes, el agua, las aguas saborizadas, las bebidas isotónicas y el té. Este mercado en Colombia se ha caracterizado por su alto nivel de concentración y por estar dominado por unas pocas empresas que cuentan con larga trayectoria y tradición. Entre aquellas que existe mayor competencia se encuentra a Femsa –con Coca-Cola®–, con presencia en Colombia desde 1926, y a Postobón®, de la Organización Ardila Lülle, desde 1904.

El sector de bebidas no alcohólicas cuenta con grandes fortalezas como la incorporación de tecnología en sus procesos, la generación de empleo principalmente por el gran tamaño de las embotelladoras y plantas de producción, la eficiencia en los procesos de distribución y entrega, la constante preocupación por la innovación y el desarrollo de estrategias ultra-atractivas de marketing. En un sector con tal grado de concentración ha sido fundamental la innovación para destacarse entre las empresas, e incluso para poder competir.

Un estilo de vida más saludable en la población colombiana permitió la elaboración y posicionamiento de nuevos productos cuyos objetivos principales han cambiado con el paso del tiempo. Hoy, presentan un enfoque que va más allá de calmar la sed, lo importante es que en los alimentos que se consuman se hallen componentes que le aporten a la nutrición, belleza, salud, energía y bienestar.

Igualmente, la creación de novedosos empaques, presentaciones, las variaciones en los precios y la elaboración de productos innovadores como los energizantes, las bebidas isotónicas y el té han provocado que las empresas puedan llegar a poblaciones masivas y, de esta manera, aumentar sus ventas y productividad.

En el 2013, las exportaciones colombianas de bebidas no alcohólicas sumaron USD14,1 millones, mientras que las importaciones en este mismo periodo totalizaron USD28,9 millones, lo que dio como resultado una balanza comercial deficitaria de USD14,7 millones. Durante este año, los productos que más se importaron fueron el té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes con USD18,7 millones. Seguido por las gaseosas, con USD9,2 millones, y agua normal y gaseada, con

USD953.613. El mismo orden de participación anteriormente mencionado se mantuvo para las exportaciones ya que el té, las bebidas energizantes y las bebidas hidratantes fueron las más vendidas en los mercados internacionales al totalizar USD10,2 millones. Le siguieron las gaseosas, con USD3,5 millones y el agua normal y gaseada, con USD294.450. (Legiscomex, 2014)

La siguiente tabla muestra la balanza comercial de las bebidas no alcohólicas en Colombia.

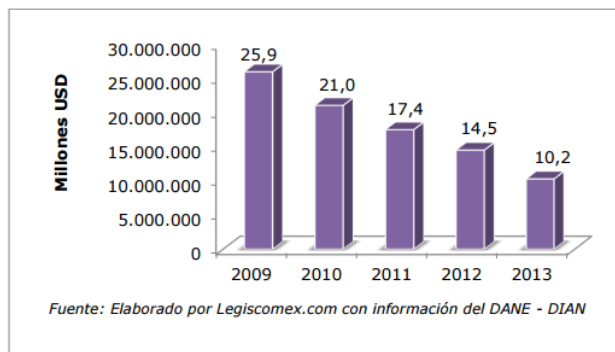
<b>Balanza Comercial de las bebidas no alcohólicas del 2013 en Colombia, valor USD</b>			
<b>Bebidas</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Balanza Comercial</b>
Gaseosas	3.581.828	9.205.179	-5.623.351
Agua normal y gaseada	294.450	953.613	-659.163
Té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes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

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

### Té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes

En el 2013, las exportaciones de té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes totalizaron USD10,2 millones, un 29% menos que lo registrado en el 2012 cuando fueron de USD 14.5 millones. El crecimiento promedio anual de las ventas externas de estos refrescos entre el 2009 y el 2013 fue del 21%. (Legiscomex, 2014)

La siguiente tabla muestra la evolución de las exportaciones colombianas correspondientes a té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes:



Durante el año 2013 el mayor comprador fue Ecuador, con el 38% del total, lo que equivale a USD 3.8 millones; seguido por EE UU, con USD 2.4 millones; España, con USD 1.5 millones, y Paraguay, con USD529.511. (Legiscomex, 2014)

### 1.3. Análisis DOFA de sector de bebidas no alcohólicas en Colombia

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ A lo largo del tiempo las empresas del sector han desarrollado ciertos sabores específicos que se ajustan a los gustos y preferencias del mercado.</li> <li>○ Existe gran variedad de productos, presentaciones y precios que se ajustan a las exigencias del mercado local en los diferentes estratos socioeconómicos.</li> <li>○ La participación dentro de la canasta familiar es alta lo que disminuye las probabilidades de fuertes caídas en el consumo de las bebidas no alcohólicas.</li> <li>○ La larga duración de las bebidas en los diferentes empaques permite que sean transportadas a cualquier lugar del país aumentando las ventas del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El potencial exportador del sector es un elemento clave para la economía del sector.</li> <li>○ La innovación de productos, sabores, empaques y actividades de mercadeo ha sido la estrategia constante en el sector, lo que le ha permitido crecer en volúmenes a un ritmo mayor que el de las demás categorías de consumo masivo.</li> <li>○ Las bebidas tienen poco valor agregado, la industria ha incrementado el valor de su producción con nuevas presentaciones y diferentes tipos de bebidas que se ajusten a las preferencias del consumidor.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El mercado se desenvuelve en una constante guerra de precios por lo que las empresas deben sacrificar las utilidades con el fin de ganar cuota de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El nivel de turbulencia del sector es alto, teniendo en cuenta que los hábitos alimenticios de los consumidores cambian constantemente y la búsqueda de</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El nivel de dinamismo del sector es alto ya que las tendencias de consumo son muy variantes y los productores deben reaccionar rápidamente a las exigencias del mercado para poder sobrevivir.</li> <li>○ Para poder sobrevivir en el mercado de bebidas no alcohólicas se debe tener un alto grado de innovación para satisfacer las necesidades del consumidor y hay que tener presente el factor sorpresas.</li> <li>○ Las nuevas tendencias en el consumo exigen a los productores tener productos novedosos y saludables que cubran las necesidades de los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>experiencias y sensaciones diferentes a través de la comida hace que el nivel de innovación aumente.</li> <li>○ Las tendencias ambientales exigen inversiones grandes en tecnologías limpias que permitan tener la calidad en procesos y productos que aporten a la conservación del medio ambiente.</li> <li>○ El normal desarrollo del sector se ve afectado por los constantes cambios climáticos como consecuencia de los múltiples fenómenos naturales, ya que en temporada de lluvias puede disminuir el consumo de bebidas mientras que en el verano aumenta.</li> </ul>
---	--

#### **1.4. Diamante de Porter**

ANALISIS DEL SECTOR DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS EN COLOMBIA

**AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

BARRERAS DE ENTRADA:

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

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

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

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

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

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

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

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

En el sector de bebidas no alcohólicas, los principales compradores son los distribuidores secundarios que pueden influir en el poder de decisión de compra de los consumidores finales, ya que pueden ofrecer precios especiales, primas extras, suministro de estantería o publicidad del establecimiento, etc. Debido a que el mercado se caracteriza como un duopolio, los pequeños consumidores son precio aceptantes. Su poder en el mercado no es tan fuerte, y este se define principalmente en el cambio o sustitución de producto, dado los precios, promociones, descuentos y demás.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

En el sector de bebidas no alcohólicas la mayor dependencia en cuanto a proveedores se da por los insumos para el desarrollo exclusivo de nuevos sabores en los productos. Existen en este sector otros proveedores como son los de envases (botellas y cajas plásticas) que normalmente pertenecen al mismo grupo económico, en el caso de Postobón y Coca Cola cuentan con su propia embotelladora. En el caso de otros insumos como azúcar y ácidos, solamente se da el caso de integración vertical en el grupo Ardila Lulle que posee ingenios azucareros e industrias productoras de aditivos. Cabe resaltar que las empresas utilizan la integración vertical para disminuir costos y dependencia de proveedores externos.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

La industria de gaseosas es casi dominada por Cocal-Cola. Esta industria es bien conocida como un duopolio entre Coca-cola y Pepsi como las empresas más competitivas del sector. Estos dos competidores tienen la mayor cuota de mercado a nivel global y no se ven afectados significativamente por los pequeños competidores en los diferentes mercados donde distribuyen.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Es muy difícil entrar en un mercado donde los competidores presentes están bien establecidos, los cuales no permitirán nuevas amenazas tan fácilmente. Las empresas punteras del sector tienen el poder para generar guerras de precios o nuevas líneas de productos con el fin de debilitar a empresas nuevas en la industria.

## **1.5. Cadena de valor Postobón**

### **Infraestructura de la Empresa**

La infraestructura de operación de POSTOBÓN S.A. está conformada por 23 plantas embotelladoras y 59 centros de distribución localizados a lo largo y ancho de la geografía Colombiana. Para la distribución y comercialización de sus productos, dispone de una moderna flota de transporte con más de tres mil vehículos de reparto, una estructurada

fuerza de ventas y un servicio al cliente que le permiten llegar a todos los rincones y consumidores del país.

Su infraestructura y la ubicación estratégica de las plantas embotelladoras le facilita la realización de operaciones comerciales con distintos países de Sur América, Centro América y El Caribe, entre otros.

### **Gestión de Recursos Humanos**

Aprovechan lo mejor del talento humano por medio de prácticas y políticas al interior de la organización que brinden calidad de vida y realización personal para nuestros empleados y sus familias. Esto les permite generar valor a al grupo de interés, vinculándolos, además, a un entorno sostenible, atractivo, con oportunidades y condiciones propicias para el alto desempeño y compromiso. La sostenibilidad en Postobón está guiada por un modelo enfocado a generar soluciones, crear valor compartido y tener gran impacto transformador en la sociedad. Gracias a la articulación integral de las actividades del Modelo de Sostenibilidad, Postobón busca un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental, demostrando así el compromiso que tiene la compañía con sus grupos de interés.

Las acciones de valor compartido y de responsabilidad social aportan a la construcción del país y a mejorar las condiciones de vida de los colombianos. Postobón es consciente del papel que tenemos en la construcción del tejido social y participamos en la formulación de nuevos escenarios que aporten al desarrollo del país.

### **Desarrollo de la tecnología**

Postobón enfocan sus acciones de sostenibilidad que impactan al planeta en actividades y programas que buscan el cuidado del recurso hídrico, la reducción de emisiones y el manejo de residuos.

POSTOBÓN S.A. permanece atenta a los avances tecnológicos que se han desarrollado en la industria embotelladora mundial. Sus procesos han incorporado modernos equipos, además de personal altamente calificado, para garantizar excelente calidad y los más altos parámetros de eficiencia.

De igual manera, se mantiene a la vanguardia del mercado Colombiano, con el desarrollo e introducción permanente de nuevas marcas, productos y presentaciones con los que da respuesta real a las necesidades y preferencias de los consumidores

### **Abastecimiento**

Postobón tiene unos proveedores específicos encargados del abastecimiento de las materias primas para la elaboración de su producto.

Crow Colombia: Proveedora de Latas

Peldar: Proveedora de envases de vidrio

Ibertplast: Proveedores envases de plástico

Ingenio del Cauca: Azucar

Sucromilles: Acido Fosforico

Liquido Carbonico: Gas Carbonico

Projugos S.A.S : Pulpas

### **Logística Interna**

En el proceso logístico para lograr una manipulación adecuada de los productos que pertenecen al portafolio de Postobón S.A. se requiere de una planificación cuidadosa, un control eficaz y procesos documentados que abarquen todo el proceso logístico, desde el momento en que llegan los materiales para el funcionamiento de la actividad operacional a la fábrica, hasta que el producto terminado esté en poder del cliente, listo para su uso. Estos procesos se encuentran enmarcados en el Manual de Empaque y Producto Terminado, el cual contempla las actividades desarrolladas en el departamento de Empaque y Producto de la compañía. En cuanto al almacenamiento Postobón S.A. cuenta con sus propias bodegas, con el fin de utilizar de forma eficiente los espacios disponibles en las bodegas de los 21 Centros de Producción y Distribución. De igual manera se han establecido planes de demarcación de áreas, instalación de estantería de supercarga y otros medios de manejo de materiales que se requieren para la adecuada manipulación y rotación de los productos terminados.

El departamento de Almacén, también denominado Logística de Entrada, trabaja en gran parte para recepcionar, almacenar y abastecer los materiales fundamentales para el desarrollo de la actividad del área de producción; elementos como materias primas y materiales de repuestos son base para el funcionamiento recomendable de las líneas de Producción. El área de Mantenimiento tiene como función principal: mantener un programa preventivo y correctivo de las líneas aséptica y caliente, con el fin de garantizar el normal funcionamiento del área de Producción. De igual manera el área de Empaque y Producto dependen de la producción para satisfacer la demanda del mercado.

En cuanto a los procesos se basan en suministrar los recursos necesarios para la ejecución de los procedimientos establecidos, orientar y apoyar a los centros productores y/o distribuidores para el logro de los objetivos y políticas que a nivel operativo y corporativo se han establecido. La administración se puede soportar en la verificación de los procesos. Los lineamientos emitidos en el presente manual fueron designados como los únicos procedimientos aprobados a nivel nacional para llevar a cabo los procesos de almacén, su aplicación es obligatoria y, por tal razón, deben ser la base para la administración a través de la evaluación y mejoramiento de los procesos.

### **Operaciones**

En el área de Producción se realizan los procesos de tratamiento de agua, preparación y envasado de bebidas refrescantes no alcohólicas. El proceso de producción constituye el eje central de la organización, es el engranaje y corazón de las plantas de Postobón S.A.; el buen funcionamiento de este departamento hace posible el desarrollo normal de la organización. Es por tal motivo que esta área tiene que estar en óptimas condiciones para producir de esta manera un 25 producto de excelente calidad, con el objetivo que el cliente disfrute de una experiencia única al consumir productos Postobón.

### **Logística Externa**

En la logística externa puntualmente en la distribución tiene dos divisiones la primera es las grandes cadenas de comercialización, en los cuales se ha logrado una importante capacidad logística lo que le ha permitido posicionar en el mercado, la otra división va enfocada a el canal Tradicional, conformado principalmente por tiendas donde la

compañía ha impulsado estrategias de posicionamiento, teniendo en cuenta el nicho objetivo de la empresa y la capacidad de distribución de la misma.

En cuanto al almacenamiento Postobón cuenta con sus propias bodegas con el fin de utilizar de forma eficiente las bodegas y centros de Distribución. De igual manera se han establecido planes para demarcar las áreas, la instalación de una estantería de supercarga y otros medios para el manejo de materiales para la adecuación manipulación y rotación del producto ya listo para ser distribuido.

El proceso de recepción de producto terminado tiene por objeto una verificación de las unidades y/o cajas envasadas durante el tiraje de producción, entregadas al Almacén de Empaque y Producto Terminado. Para este fin, el personal que los Jefes de Producción y Producto Terminado determinen, debe registrar en el formato “Control de entrega y recepción de producción al Almacén de Empaque y Producto Terminado”.

Para la distribución de los productos terminados Postobón cuenta con una amplia red de vehículos de reparto, distribución y transporte liviano que oscila entre los 3000 vehículos.

### **Marketing y ventas**

Postobón al ser un empresa con un alto reconocimiento utiliza muchos medios de comunicación para realizar su marketing uno de estos RCN radio y RCN televisión, son su principal medio de comunicación debida a que pertenecen a los mayores accionistas de este canal. A partir de ahí utilizan otras pautas de televisión y muchos avisos publicitarios físicos que son distribuidos en los lugares donde se vende este tipo de bebidas, como los supermercados, tiendas, entre otros.

### **Servicios:**

Postobón cuenta con un servicio al cliente donde el cliente se puede comunicar directamente con personas que están en total disposición para solucionar problemas de sugerencias y solicitudes llamada “ROSITA”, Mantenimiento y préstamo de Equipos, pedidos o información general, esto con el cliente de crear mejor relación con el cliente y así brindar toda la información precisa para evitar posibles errores y mayores quejas.

## 1.6. Matriz de valoración de factores competitivos

MATRÍZ DE VALORACIÓN DE FACTORES COMPETITIVOS: SECTOR BEBIDAS, CERVEZAS Y REFRESCOS															
VARIABLES INDICADORES	No	POND. GENERAL	POND. GRUPAL	VALORACIÓN										RESULTADO GRUPAL	RESULTADO TOTAL
				BAJA		NORMAL				ALTA					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>CONTEXTO EMPRESARIAL</b>		30%													
Situación financiera de las compañías del sect	1		0,40										x	4,00	
Número de empresas en el sector	3		0,30						x					1,80	
Investigación y desarrollo	2		0,30									x		2,40	
<b>TOTAL GRUPO</b>			<b>1,00</b>											<b>8,20</b>	<b>2,46</b>
<b>CONTEXTO NACIONAL</b>		40%													
Rivalidad entre los competidores	2		0,20										x	1,80	
Amenza de productos sustitutos	7		0,05						x					0,30	
Poder de negociación de los clientes	8		0,05					x						0,25	
Poder de negociación de los proveedores	3		0,15						x					0,90	
Amenza de nuevos competidores	6		0,05					x						0,20	
Saturación del sector	5		0,05										x	0,45	
Tamaño del mercado	4		0,15										x	1,20	
Potencial de crecimiento	1		0,30									x		2,10	
<b>TOTAL GRUPO</b>			<b>1,00</b>											<b>7,20</b>	<b>2,88</b>
<b>CONTEXTO INTERNACIONAL</b>		30%													
Exportaciones	3		0,25										x	2,00	
Importaciones	2		0,25						x					1,50	
Participación de las marcas colombianas en los mercados internacionales	1		0,50									x		3,50	
<b>TOTAL GRUPO</b>			<b>1,00</b>											<b>7,00</b>	<b>2,1</b>
<b>TOTAL</b>															<b>2,52</b>

El sector de las bebidas refrescantes no alcohólicas en Colombia, presenta un nivel de competitividad alto, esto debido a las pocas compañías dedicadas a este segmento de la economía, lo que arroja como resultado un mercado de tipo oligopólico en el país.

Las empresas que dominan este sector son Coca-Cola Company, Postobón S.A. y Bavaria S.A. cada una con un portafolio de productos similares, un ejemplo claro es la gaseosa Sprite y 7up producidas por The Coca-Cola Company y Pepsico (a través de Postobon S.A.) respectivamente. Lo anterior es reflejo de la intensa competencia en este sector. Lo anterior trae



como consecuencia una alta saturación del mercado doméstico, y a menos que se modifiquen las estrategias de posicionamiento de estas compañías, las ganancias del sector se irán reduciendo paulatinamente, debido a que las ventas en lugar de multiplicarse, se dividirían entre el número de productos existentes.

La matriz de factores competitivos refleja tres aspectos importantes para este subsector; el primero es el factor empresarial, el cual refleja el estado financiero de las empresas del sector, el número de las compañías que se ubican en él y la cantidad de dinero que estas firmas invierten en la innovación y desarrollo de nuevos productos (tipos de botellas, sabores, etc.). En este tópico, las empresas dentro de este gremio presentan unas finanzas robustas, lo que les permite estar invirtiendo constantemente en investigación, tanto para desarrollar nuevos productos como para descubrir nuevos nichos de mercado.

El segundo, comprende una evaluación de la situación de la industria, ya que se realiza una valoración sobre factores estratégicos que definen el potencial de crecimiento de la industria en el tiempo, para realizar esta tasación se recurrió a los factores que evalúa el diamante formulado por Michael Porter, adicional a estos se le sumaron variables que median la saturación del mercado y su capacidad de expansión. Las estimaciones anteriores reflejaron que el sector de las bebidas y refrescos en Colombia, se encuentra en un momento de saturación, debido al alto número de referencias de bebidas y refrescos, en relación con el número de habitantes. Aunque un aspecto positivo es el incremento constante de la población, lo cual abre la oportunidad para la continua expansión de las empresas dentro del país.

El tercer factor estratégico, es el contexto internacional de las empresas de este sector, las cuales realizan exportaciones a países como México, Venezuela, y Perú, a su vez posee participación accionaria dentro de otras empresas de bebidas en estos mismos países, aprovechando de esta manera de dos formas el mercado extranjero.

En conclusión el sector de las bebidas refrescantes dentro del país, es altamente competitivo y se encuentra en una etapa madura, con lo cual se dificulta la entrada de manera directa a nuevos competidores que deseen ingresar al mercado colombiano. Lo cual es una buena noticia para las compañías de este segmento económico, y a su vez es un reto ya que deben estar en una innovación constante para no perder su cuota de mercado ni la fidelidad de sus clientes.

## 2. ANALISIS FINANCIERO

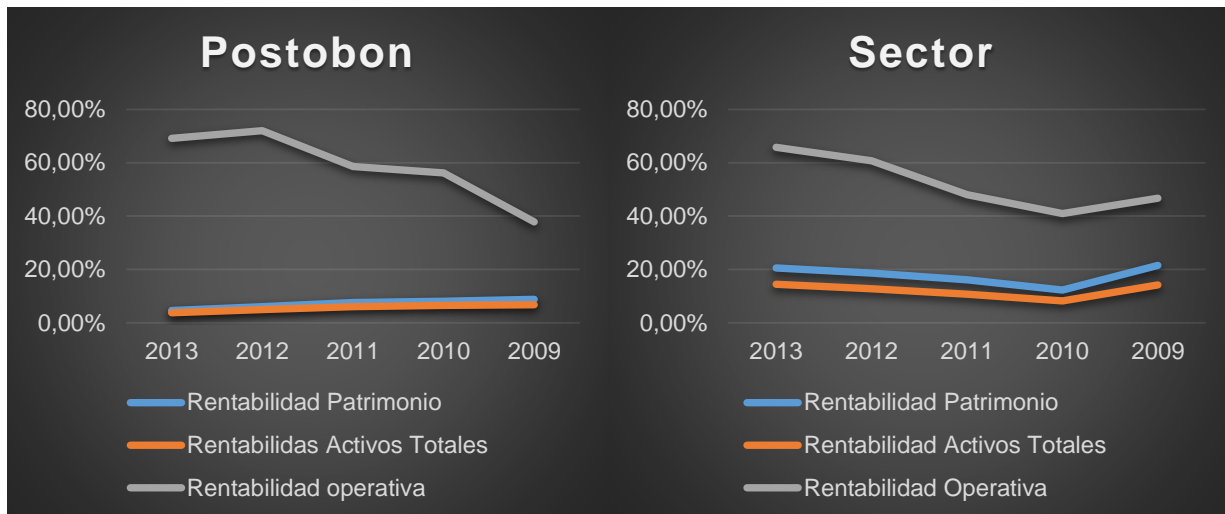
### 2.1. Indicadores financieros Postobón S.A. y sector bebidas no alcohólicas

# Rojo: Empresa Postobón.

#Azul: Sector Bebidas No Alcohólicas.

#### *Indicador de Rentabilidad*

		2013 2012 2011 2010 2009					
Indicadores de Rentabilidad	Rentabilidad de Patrimonio	Utilidad neta/Patrimonio	5% 21%	6% 19%	8% 16%	8% 12%	9% 22%
	Rentabilidad de los Activos Totales	Utilidad neta/Activos Totales	4% 14%	5% 13%	6% 11%	6% 8%	7% 14%
	Rentabilidad Operativa	Utilidad Operativa/Activos Operativos	69% 66%	72% 61%	59% 48%	56% 41%	38% 47%



La rentabilidad de la empresa Postobon S.A en comparación con el sector de bebidas no alcohólicas obtuvo una congruencia con dos de los tres indicadores ya que la variación en los años del 2009 al 2013 fue negativa, pues obtuvieron una disminución constante, con la diferencia que el sector se recuperó volviendo a un valor parecido e igual con el que inició (14% para rentabilidad de los activos totales y un 21% para la rentabilidad del patrimonio, estos valores para el año 2013). La disminución de este indicador tanto para la empresa como para el promedio del sector se debe principalmente por el descenso de la utilidad neta y el aumento del patrimonio. Estas disminuciones en la rentabilidad que involucra los activos y el patrimonio le muestra a la empresa cual es el margen de rentabilidad de los propietarios con relación a su inversión.

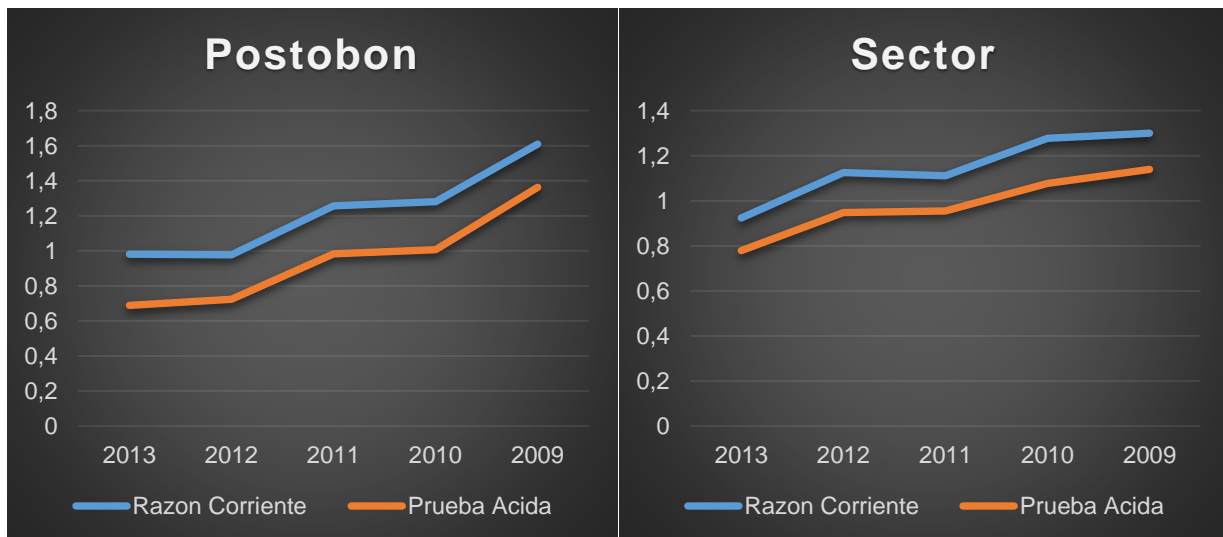
La rentabilidad operativa es diferente a las anteriores debido a que en las dos partes tanto el sector como la empresa existe un aumento desde el año 2009 al 2013 pero para el sector en el año 2010 se presenta una disminución leve que al siguiente año regresa al aumento, esta disminución de este año en el sector se debe a que existe un cambio negativo considerable tanto en las utilidades operativas como en los activos operativos. Este aumento observado en las la rentabilidad operativa significa que el rendimiento de los activos operacionales sobre el desarrollo del objeto social de la empresa ha sido positivo.

Cabe destacar que en los indicadores de rentabilidad de patrimonio como en la de activos totales la empresa se encuentra por debajo del promedio del sector, y los resultados de la rentabilidad operativa se encuentran uno puntos porcentuales por encima del promedio del sector. Lo que significa que para los inversionistas el retorno de los valores invertidos en la empresa

disminuyeron así existiera más inyección de patrimonio y la efectividad de la administración de la empresa para controlar los gastos y costos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades está bajando lo cual afecta la rentabilidad de la empresa.

### Indicador de Liquidez

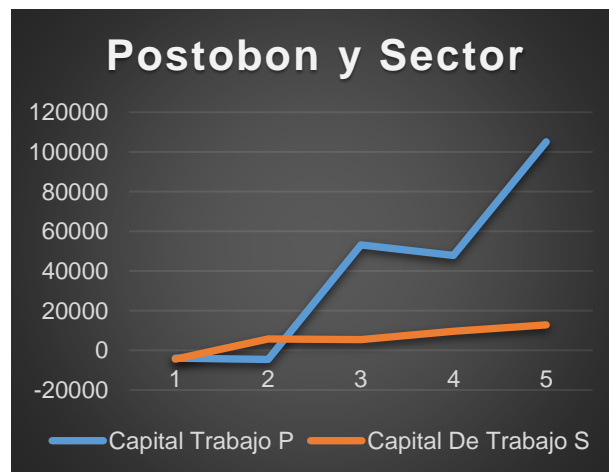
		2013	2012	2011	2010	2009	
Indicadores de Liquidez	Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,98 0,92	0,98 1,13	1,26 1,11	1,28 1,28	1,61 1,30
	Prueba Acida	A. Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente	0,69 0,78	0,72 0,95	0,98 0,95	1,01 1,08	1,36 1,14
	Capital de Trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente	-3883 -4451	-4610 5806	53144 5387	47897 9677	105165 12829



La liquidez de Postobon S.A con respecto al promedio del sector tiene una igualdad en cuanto que en todos los indicadores que conforman la liquidez desde el año 2009 al año 2013 existe una disminución constante.

Con la disminución en la razón corriente muestra que la empresa ha ido perdiendo posibilidades( Veces) para afrontar los compromisos a corto plazo debido a la disminución del activo corriente y el aumento del pasivo corriente, esto mismo ocurre con el promedio del sector. Con el cambio negativo de la prueba acida deja ver que la empresa ha perdido paulatinamente la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con los saldos en efectivo, cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, sin tocar los inventarios. Lo mismo ocurre con el sector. Esta tendencia de disminución de la prueba acida se debe al aumento de los pasivos corrientes, el aumento del inventario y la disminución del activo corriente.

Cabe Anotar que el indicador de razón corriente y prueba acida se encuentra en algunos años por debajo del promedio del sector y otros años por encima del sector, lo cual indica que se dieron grandes fluctuaciones tanto para la empresa como para el sector.

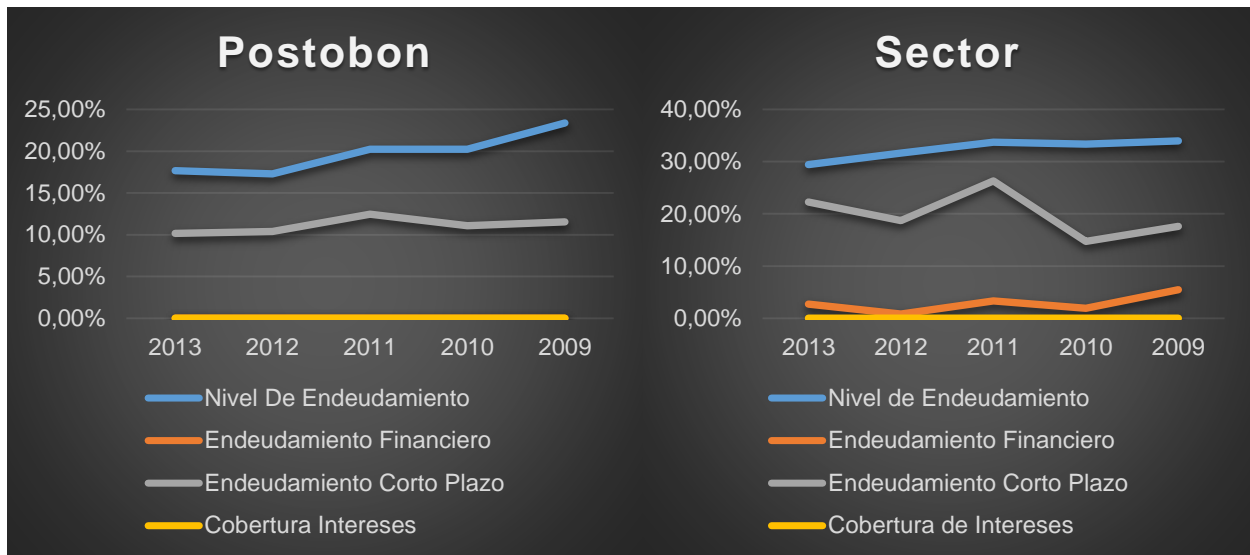


El comportamiento del capital de trabajo tanto en la empresa Postobon S.A como en el promedio del sector es de disminución en grandes cantidades hasta llegar a valores negativos, con este comportamiento hacia la baja se puede concluir que tanto la empresa como el promedio del sector tienen una disminución en el cubrimiento de el normal desarrollo del cubrimiento a corto

plazo después de haber depurado el pasivo corrientes es decir la obligaciones financieras. Esta disminución se debe principalmente al el aumento del pasivo corriente y la disminución del activo corriente, lo cual no le permite a la empresa tener dinero para cubrir el normal desarrollo de las actividades a corto plazo.

### *Indicador de Endeudamiento*

		2013      2012      2011      2010      2009					
Indicadores de Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	18% 29%	17% 32%	20% 34%	20% 33%	23% 34%
	Endeudamiento Financiero	O. Financieras /Total Activo	0% 3%	0% 1%	0% 3%	0% 2%	0% 5%
	Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente/Total Activos	10% 22%	10% 19%	12% 26%	11% 15%	12% 18%
	Cobertura de Intereses	Gastos Financieros/Utilidad Operativa	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%



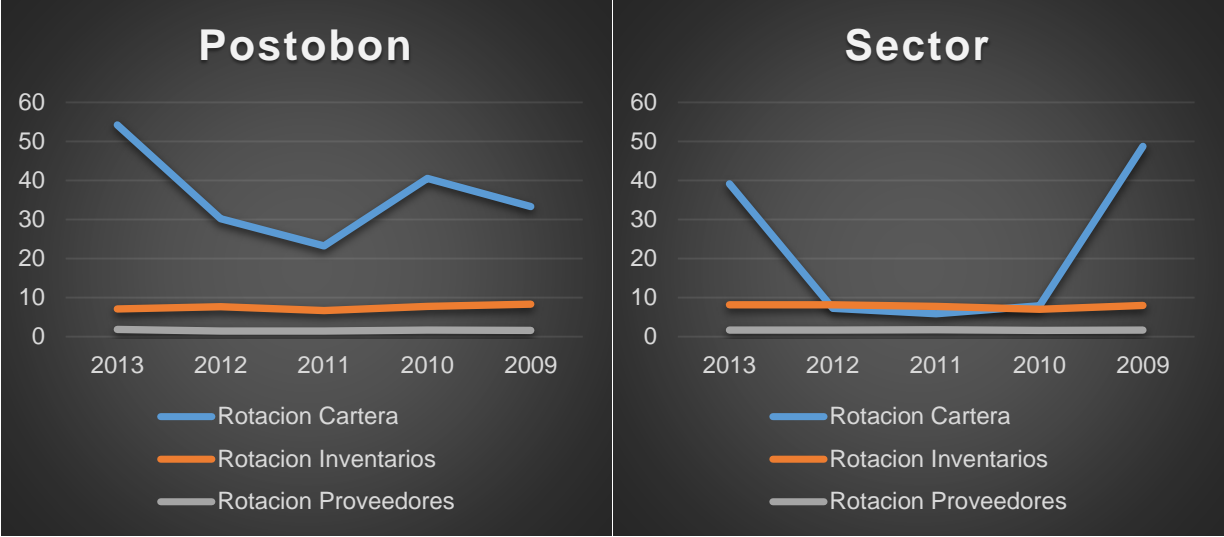
Para el endeudamiento de la empresa Postobón S.A y el promedio del sector existe una disminución en cada uno de sus indicadores lo que significa que la empresa ha reducido sus deudas a corto plazo en los últimos 5 años y que el aumento de sus activos totales le permite tener cobertura de estos. El nivel de endeudamiento muestra una reducción debido a la disminución de los pasivos totales y el aumento de los activos totales lo que significa que el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa ha ido disminuyendo. En cuanto al endeudamiento financiero la reducción existente se debe a que las obligaciones financieras han registrado una baja en todos los años y los activos totales han aumentado lo cual nos deja claro que el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo sobre los activos totales han disminuido lo cual beneficia a la empresa, cabe destacar que para los últimos 5 años estudiados la empresa Postobon S.A no registra obligaciones financieras en su Balance General.

El aminoramiento del endeudamiento a corto plazo se debe a que aunque los pasivos corrientes han aumentado los activos totales también, lo cual genera cubrimiento de estos pasivos mencionados. Este aminoramiento refleja que las obligaciones con acreedores con vencimiento menor a un año se han ido reduciendo lo cual es beneficioso para la compañía y el promedio del sector. La cobertura de intereses para los últimos 5 años no registra valores debido a que el indicador relaciona los gastos financieros con respecto a la utilidad operacional de la empresa y para los últimos 5 años estudiados no se registran gastos financieros ni para la empresa ni para el sector. Los indicadores de endeudamiento se encuentran por debajo del promedio del sector.

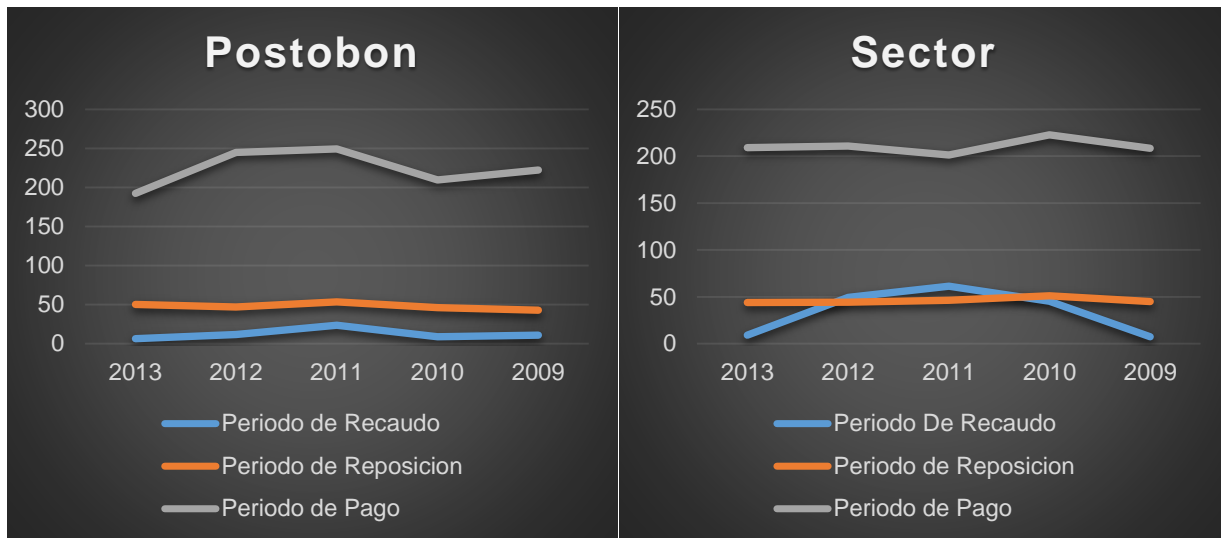
*Indicador de Actividad*

			2013	2012	2011	2010	2009
Indicadores de Actividad	Rotación de Cartera	Ingreso Operacional/Cartera	54,24 39,16	30,24 7,26	23,28 5,87	40,56 7,96	33,34 48,76
	Rotación de Inventarios	Costo de venta/Inventarios	7,15 8,17	7,67 8,15	6,72 7,75	7,78 7,04	8,38 8,00
	Rotación de Proveedores	Compras/Proveedores	1,87 1,72	1,47 1,71	1,44 1,79	1,72 1,62	1,62 1,73





		2013	2012	2011	2010	2009	
Indicadores de Actividad	Periodo de Recaudo	Deudores*360/ Ingreso Operacional	6,64 9,19	11,91 49,58	23,56 61,29	8,88 45,21	10,80 7,38
	Periodo de Reposición (Días)	Inventario*360/ Costo de Ventas	50,36 44,06	46,95 44,17	53,55 46,42	46,30 51,10	42,98 44,99
	Periodo de Pago	Proveedores*360 /Compras	192,48 209,20	244,76 210,78	249,46 201,23	209,62 222,75	222,18 208,59



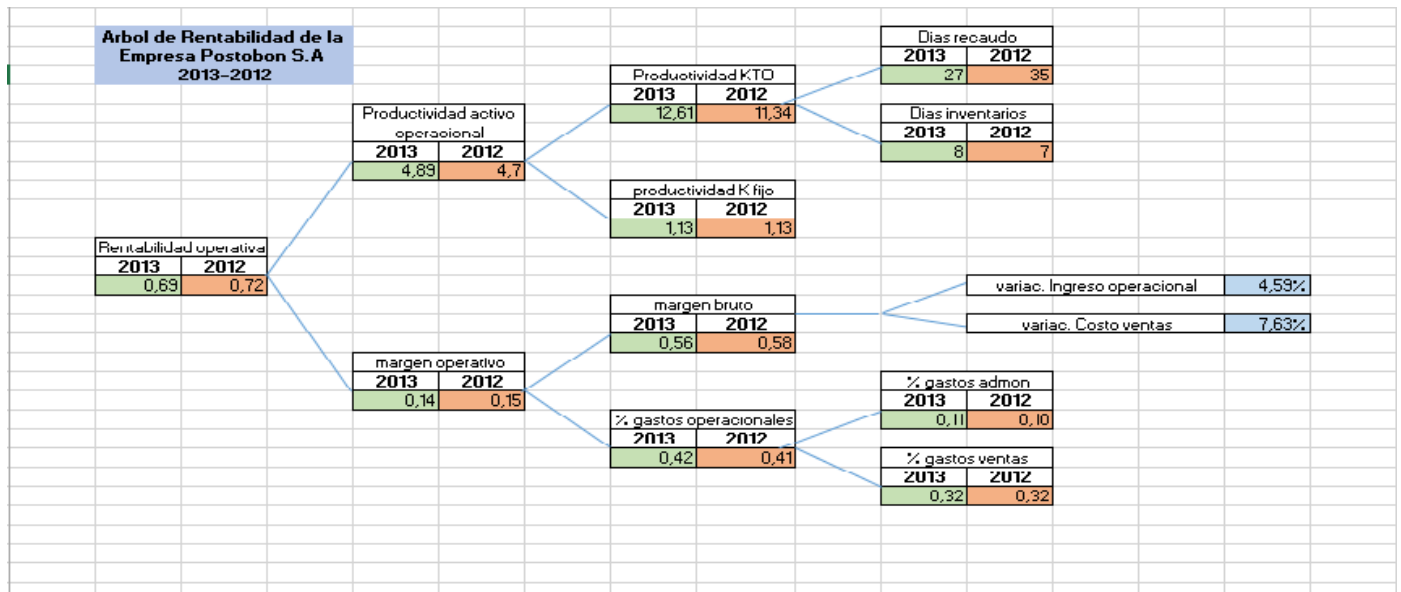
En el indicador de actividad en cuanto a los periodos se observa diferencia entre la empresa y el promedio del sector debido a que en los diferentes periodos que posee este indicador la cantidad de días que corresponde a la empresa ha disminuido en el periodo del 2009 al 2013 y los del promedio del sector ha tenido grandes fluctuaciones de subida y de bajadas.

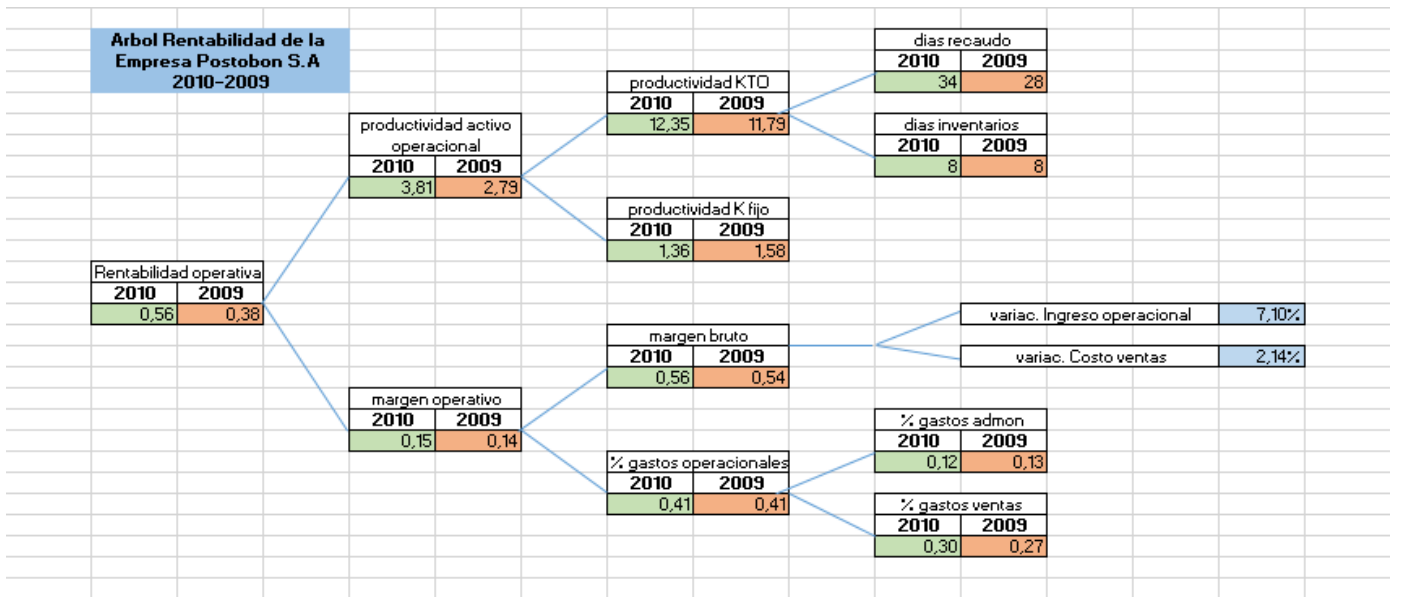
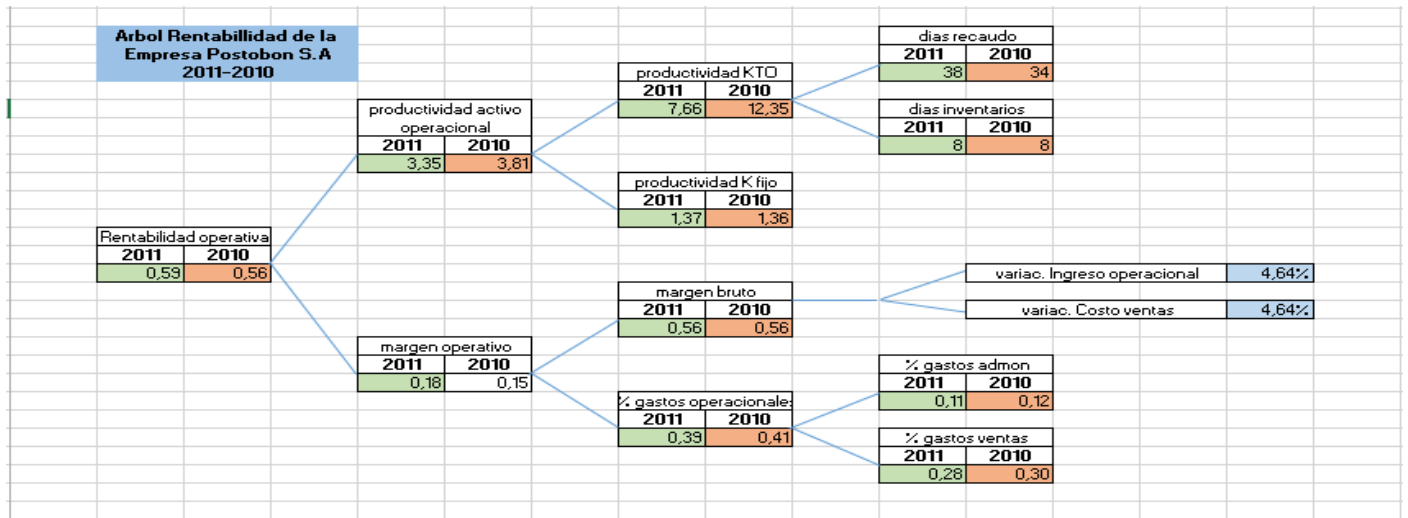
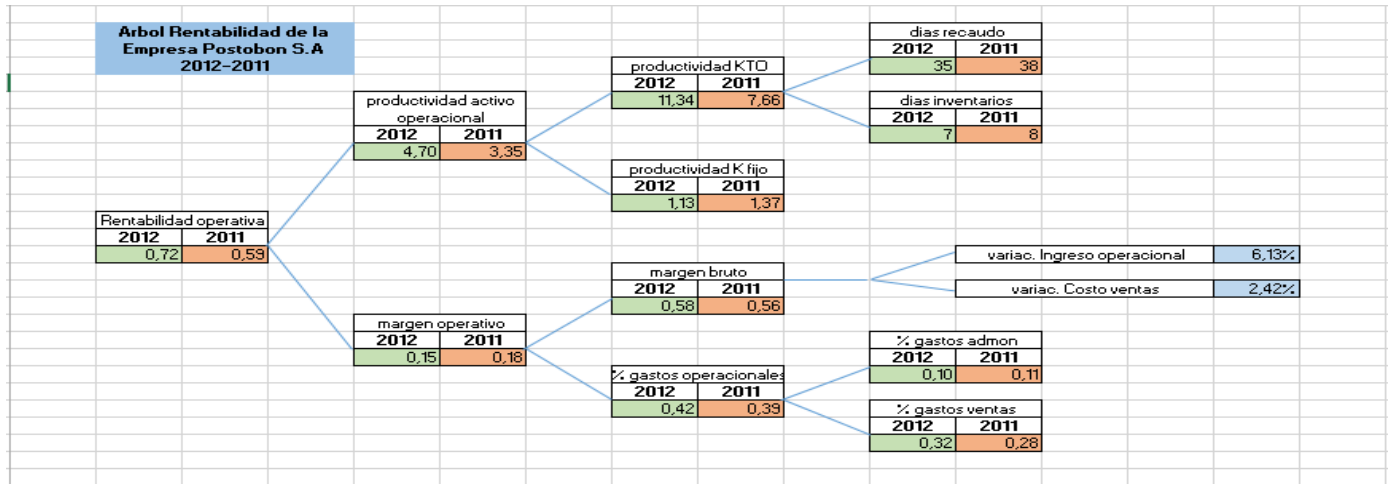
El periodo de recaudo de la empresa Postobón S.A tuvo una disminución del 2009 al 2013 lo que significa que los días utilizados por la empresa en recaudar su cartera han disminuido, este indicador se ve afectado debido a la disminución de los deudores y el aumento en las ventas. En comparación con el promedio del sector los días de recaudo de Postobon se encuentra en el año 2009 por encima del sector, los demás años se encuentran muchos puntos por abajo del promedio del sector. Para el periodo de reposición existe un aumento en los días lo que significa que la empresa Postobon S.A ha aumentado la cantidad de días para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo, este incremento se debe al aumento de los inventarios y el aumento en el costo de venta. Comparado con promedio del sector los periodos de recaudo de la empresa Postobon S.A tienen variaciones ya que en los años 2009 y 2010 se encuentran unos puntos por debajo del sector y los años siguientes unos puntos por encima del promedio del sector.

En cuanto a el periodo de pago la empresa Postobon S.A tiene fluctuación de los días de pago, ya que para el año 2010 y 2013 existió una disminución de los días y para el año 2011 y 2012 se puede observar un aumento, este indicador nos muestra la cantidad de días ue la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. En algunos casos puede ser beneficioso tener una alta cantidad de días de pago para aprovechar al máximo el crédito que le ofrecen los proveedores

pero se debe tener en cuenta no caer en “malos pagos”. Postobon S.A tiene unas variaciones con respecto al promedio del sector ya que para los años 2009,2011 y 2012 se encuentra por unos puntos por encima del sector y para los años 2010 y 2013 unos puntos por debajo.

## 2.2. Arboles de rentabilidad de la empresa Postobon S.A.

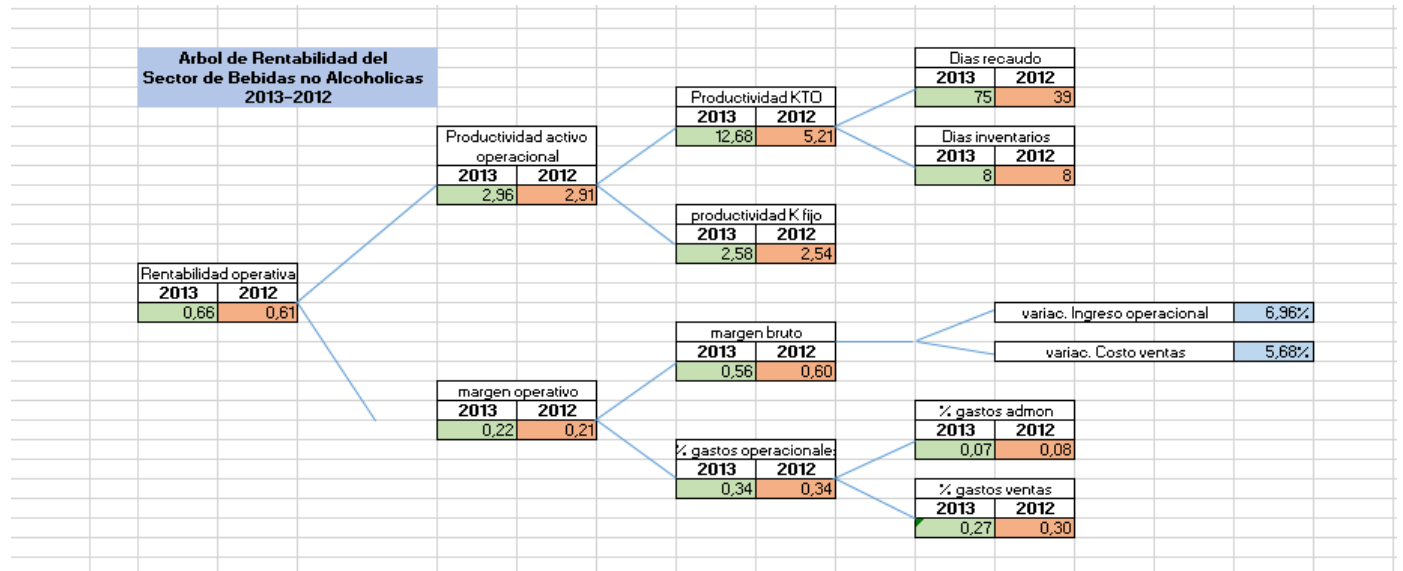


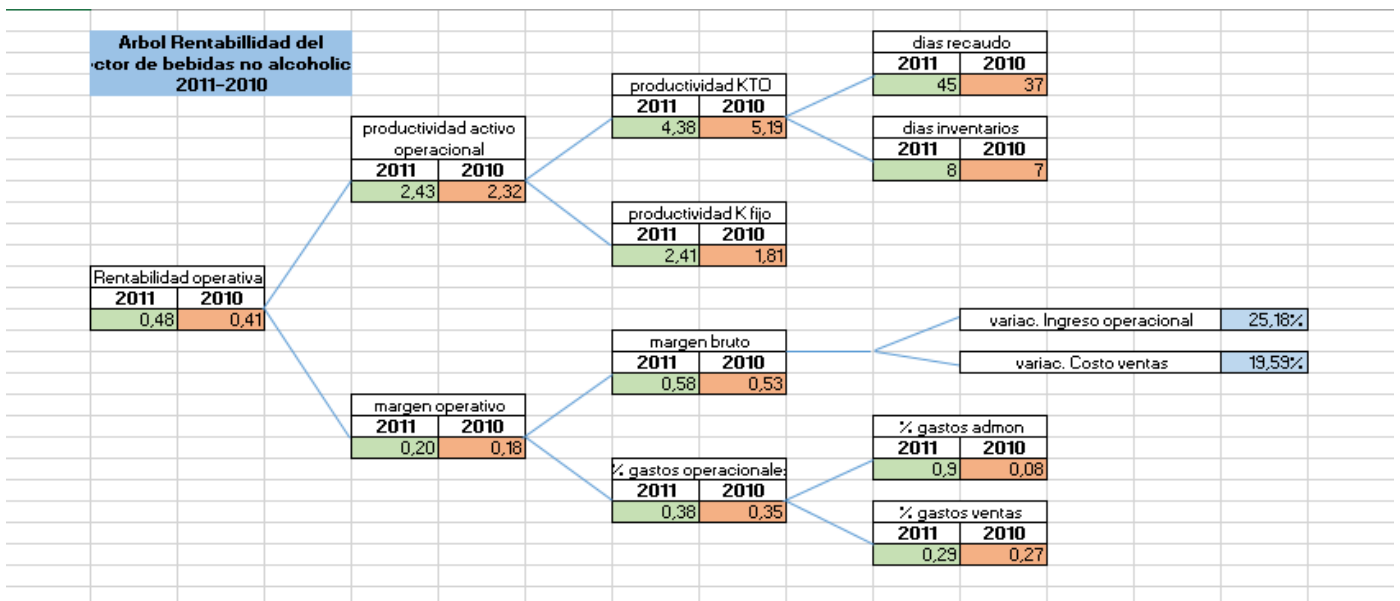
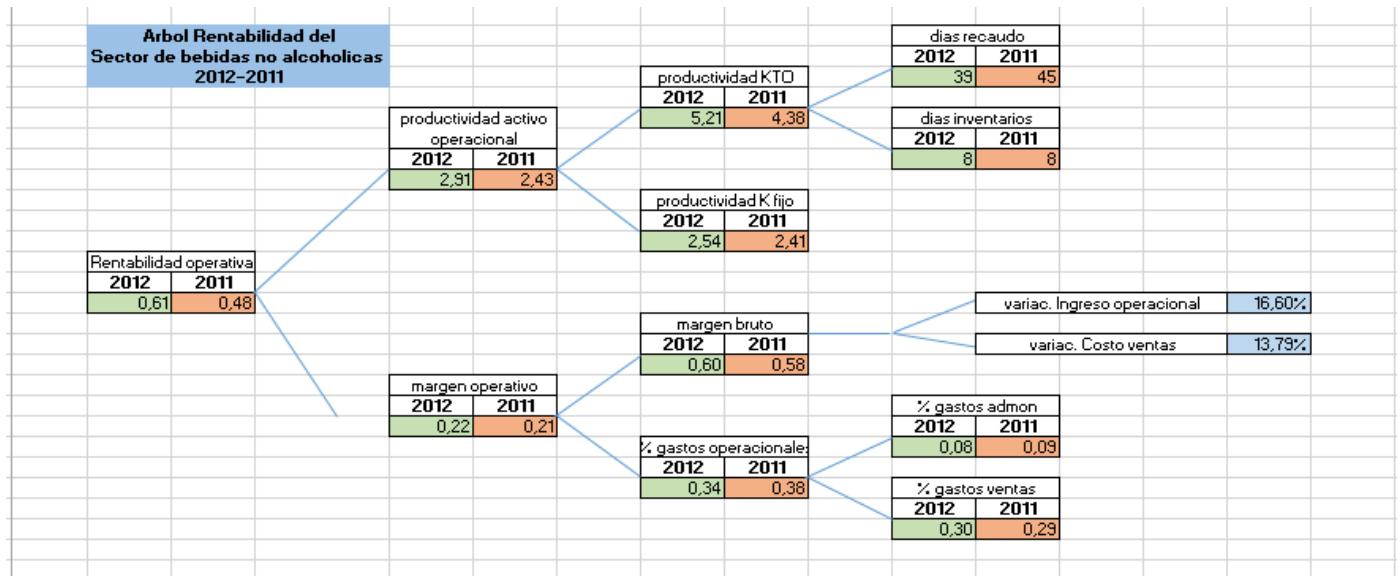


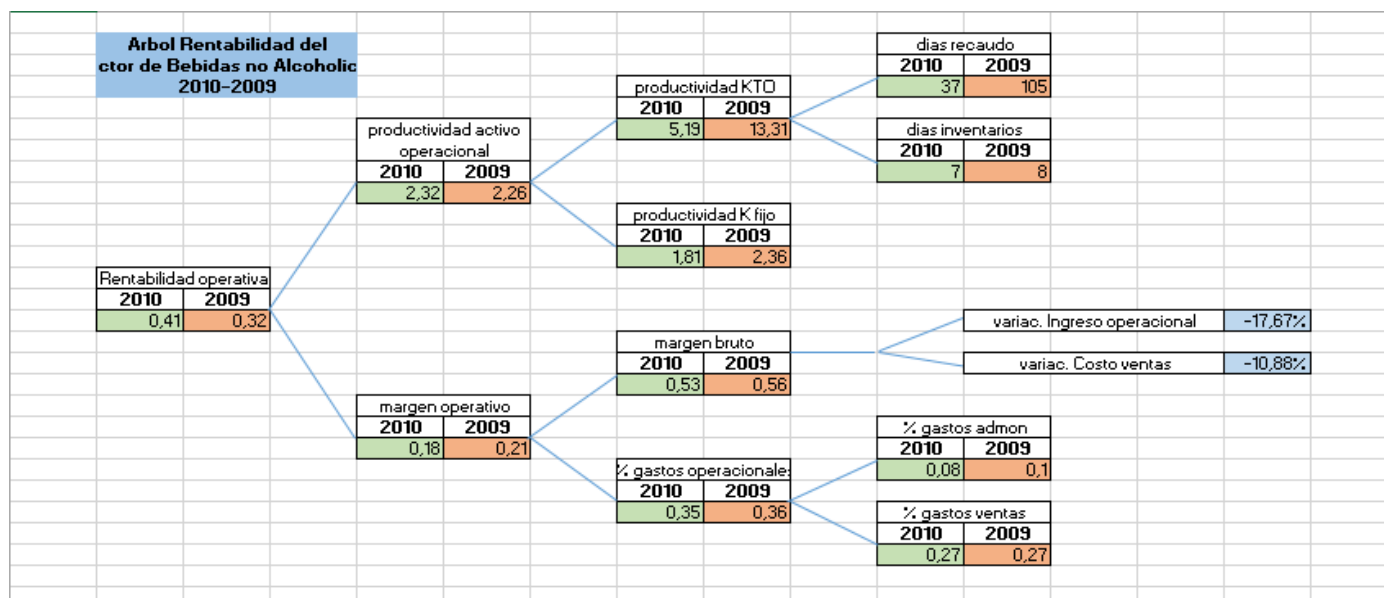
## ANALISIS

Inicialmente podemos decir que la rentabilidad de la compañía ha sido positiva en los periodos analizados, partiendo con una rentabilidad del 0.38% en el año 2009 hasta llegar al 0.69% en el año 2013, un aumento significativo del 0,31% en el transcurso de 4 años, lo que nos indica que la empresa se encuentra siendo cada vez más rentable en su operación, este aumento puede deberse a la estabilidad en el comportamiento de los gastos operacionales cuya variación ha estado controlada desde el año 2009 presentando alteraciones mínimas y considerando que los ingresos si han diferido en cantidades considerables. Adicional debemos decir que la productividad del activo operacional ha desempeñado un buen comportamiento logrando su punto más alto en año 2013 debido en gran parte al aumento en la productividad del capital de trabajo y a la disminución de los días de recaudo llegando a ser 27 y dándole a la empresa dinero para trabajar en menor tiempo.

### 2.3. Arboles de rentabilidad del sector de bebidas no alcohólicas







## ANALISIS

El sector de bebidas no alcohólicas muestra signos vitales positivos, podemos apreciar que es un sector muy rentable según el comportamiento que ha venido desempeñando desde el 2009 donde alcanzaba una rentabilidad operativa del 0,32% y se ha impulsado hasta lograr 0,66% en el año 2013, por lo tanto el sector se ha consolidado un 0,34% en el transcurso de 4 años, en cuanto a los gastos operacionales, las empresas pertenecientes en general no han hecho una labor de reducción de gastos significativa, sin embargo han logrado disminuir ligeramente este indicador y ralentizando así el crecimiento del margen operativo, en materia de recaudo podemos observar que los valores registrados presentan variaciones agresivas de un periodo al otro, esta situación genera inestabilidad en la liquidez de las compañías por que no está circulando el efectivo como debería y así algunas empresas pertenecientes podrían estar evaluando alternativas de financiación para operar mientras se cumplen los plazos de pago.

## COMPARATIVA ENTRE POSTOBON Y EL SECTOR DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN BASE A SUS ÁRBOLES DE RENTABILIDAD

Inicialmente es evidente que Postobón siempre ha sido más rentable operativamente hablando que el sector en el que se desempeña, en todos los periodos analizados podemos observar que la rentabilidad operativa de la compañía ha sido superior a la registrada por el sector de bebidas no alcohólicas. Otra observación que cabe mencionar es el comportamiento de los días de recaudo

ya que Postobón ejerce un control en recaudo de cartera que le permite contar con una liquidez solida a diferencia del sector que registra cambios significativos de un periodo al otro mientras que los días de inventarios si se llevan de manera congruente con sus contrapartes del sector.

## 2.4. Análisis Horizontal y Vertical Postobon y Sector

### Análisis horizontal del estado de resultados Postobon S.A.

Cuentas	ANALISIS HORIZONTAL							
	VARIACION ABSOLUTA				VARIACION RELATIVA			
	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
ventas	\$42,344.74	\$53,233.64	\$38,529.14	\$55,083.62	4.59%	6.13%	4.64%	7.10%
costo de los bienes vendidos	\$29,755.56	\$9,232.74	\$16,884.21	\$7,609.45	7.63%	2.42%	4.64%	2.14%
utilidad bruta	\$12,589.18	\$44,000.91	\$21,644.91	\$47,474.17	2.36%	9.01%	4.64%	11.33%
gastos administrativos y generales	\$8,334.44	-\$411.71	-\$2,340.58	-\$7,137.45	8.83%	-0.43%	-2.41%	-6.84%
gastos de ventas	\$9,274.51	\$55,260.95	-\$5,619.03	\$37,107.31	3.13%	22.89%	-2.27%	17.68%
utilidad operacional	-\$5,019.78	-\$10,848.34	\$29,604.53	\$17,504.31	-3.55%	-7.13%	24.17%	16.67%
TOTAL gastos no operacionales	\$9,746.27	-\$1,715.86	\$4,875.11	-\$5,507.23	55.60%	-8.92%	33.93%	-27.71%
TOTAL de ingresos no operacionales	-\$6,908.99	\$1,999.27	-\$3,909.73	\$1,278.86	-33.30%	10.66%	-17.26%	5.98%
ajustes por inflacion	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
utilidad antes de impuesto sobre la renta	-\$21,675.04	-\$7,133.21	\$20,819.69	\$24,290.40	-15.00%	-4.71%	15.92%	22.81%
impuesto a la renta	\$678.97	-\$3,575.20	\$19,868.13	\$25,852.63	1.43%	-7.01%	63.75%	486.50%
ingreso neto	-\$22,354.00	-\$3,558.00	\$951.55	-\$1,562.23	-23.05%	-3.54%	0.96%	-1.54%

Con respecto al periodo 2009-2010, las ventas aumentaron en un 7.10%, una mayor proporción que el costo de ventas que aumentó 2.14% por lo tanto la utilidad bruta de Postobón se incrementó en este periodo de tiempo. Además los gastos administrativos disminuyeron en un 6.84% lo que hizo que la utilidad operacional aumentara. La utilidad operacional aumentó en un 24.147% ya que en este periodo de tiempo, los gastos administrativos como publicidad y lanzamientos de nuevas marcas disminuyeron, lo que favoreció el incremento de la utilidad. La utilidad neta disminuyó en un 1.54% principalmente por el aumento generado en el pago de los impuestos.

En materia de ventas podemos observar que los ingresos de la compañía están disminuyendo desde su punto inicial en el periodo 2009-2010 y se encuentran en su punto más crítico para el periodo más reciente que comprende 2012-2013, a pesar de que lograron recuperarse un 1.49% para el periodo 2011-2012, no fueron capaces de mantener las estrategias que implementaron para registrar el aumento y por eso en el periodo 2012-2013 logran sus ingresos



más bajos, es necesario analizar las razones por la cuales la empresa no logra adquirir cuota de mercado y analizar a su vez las razones del repunte en el periodo 2011-2012.

En el caso de la utilidad bruta de la compañía que se define como la diferencia entre los ingresos de una empresa por la venta de bienes y servicios y lo que cuesta producir esos bienes y servicios, en el periodo más reciente analizado se puede observar que Postobon no está siendo capaz de generar dinero con las ventas de sus productos y posiblemente este cargando sobrecostos a sus procesos de producción considerando que la utilidad bruta toca su punto más bajo, en comparación con las ventas se logra evidenciar que los periodos de 2010-2011 y 2012-2013 registraron niveles de ventas muy similares, por consiguiente se esperaría que la utilidad bruta para los mismo periodos fuese parecida, sin embargo la utilidad bruta del 2012-2013 es muy inferior a la utilidad bruta del 2010-2011 por lo tanto habría que analizar por qué si se vendieron cantidades relativamente congruentes en ambos periodos la utilidad bruta para el más reciente baja de manera drástica situándose apenas por encima del 2%.

En cuanto a la utilidad operacional podemos inferir que durante los dos primeros periodos analizados Postobon estaba logrando una utilidad operacional positiva, incluso alcanza su punto más alto en el periodo 2010-2011 acercándose al 25%, sin embargo en los periodos posteriores la utilidad operacional cae hasta registrar valores negativos, esto podría deberse principalmente a un aumento en el gasto operacional de la empresa, en comparación con las ventas se puede ver que en el periodo 2010-2011 no se logran los ingresos más altos entre todos los periodos pero si se logra la mayor utilidad operacional, por lo tanto se recomienda evaluar las estrategias que se emplearon en dicho periodo para lograr los buenos resultados, la tendencia al alza de este indicador nos muestra que la compañía posiblemente este ejecutando algún mecanismo que este incrementado la misma.

Considerando que la utilidad neta es la que se distribuye finalmente entre los socios podemos destacar que Postobon no está siendo rentable para sus accionista, alcanza una utilidad negativa del 23.05%, es decir, existe un deterioro en el patrimonio de los mismos resultante de las actividades del negocio por lo tanto podemos decir que la compañía no está haciendo una buena gestión de costos y no está siendo capaz de retener un alto margen de sus ingresos como utilidades,

por lo tanto se deben evaluar las decisiones tomadas en materia de gastos y costos para determinar cómo se podría revertir la situación.

**Análisis horizontal del balance general Postobón S.A.**

CUENTAS	ANALISIS HORIZONTAL (Miles de millones COP)							
	VARIACION ABSOLUTA				VARIACION RELATIVA			
	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
caja y bancos	-\$244.23	\$7,354.12	\$3,454.34	-\$19,680.63	-0.55%	19.70%	10.20%	-36.75%
inversiones a corto plazo	\$2,932.04	-\$37,296.84	-\$14,737.89	-\$44,719.38	10.11%	-56.25%	-18.18%	-35.56%
cuentas por cobrar	\$232.41	-\$1,621.18	\$11,927.57	\$3,402.44	0.58%	-3.87%	39.84%	12.82%
inventario	\$7,851.38	-\$5,776.02	\$9,837.79	\$4,260.50	15.44%	-10.20%	21.02%	10.02%
impuestos, contribuciones	\$0.00	\$0.00	-\$5,487.41	-\$26.79	0.00%	0.00%	-100.00%	-0.49%
otros deudores	-\$12,715.81	-\$26,378.46	\$36,401.42	-\$2,781.11	-41.69%	-46.38%	177.77%	-11.96%
activo diferido	\$2,965.24	\$113.69	\$345.43	-\$46.93	384.72%	17.30%	110.85%	-13.09%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$1,021.03</b>	<b>-\$63,604.68</b>	<b>\$41,741.25</b>	<b>-\$59,591.89</b>	<b>0.52%</b>	<b>-24.49%</b>	<b>19.15%</b>	<b>-21.47%</b>
activos fijos	\$34,907.17	\$183,105.52	\$24,178.04	\$118,105.64	4.27%	28.87%	3.96%	24.00%
activos intangibles	\$12,678.88	-\$16,591.18	-\$3,497.93	\$36,705.09	49.49%	-39.31%	-7.65%	407.72%
inversiones	-\$2,539.41	\$13,955.29	-\$314.03	\$5,885.36	-2.56%	16.36%	-0.37%	7.38%
otras cuentas por cobrar (largo plazo)	\$14,917.11	-\$19,307.63	\$4,822.39	-\$57,984.61	1294.01%	-94.37%	30.84%	-78.76%
cobrar a largo plazo	-\$5,495.14	-\$12,196.01	\$14,208.61	\$1,034.35	-21.72%	-32.53%	61.02%	4.65%
activo diferido	\$21,249.41	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
otros activos a largo plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
revaloraciones	-\$33,142.47	\$188,513.37	\$41,762.58	\$644.42	-4.31%	32.44%	7.74%	0.12%
<b>TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$42,575.54</b>	<b>\$337,479.36</b>	<b>\$81,159.67</b>	<b>\$104,390.24</b>	<b>2.45%</b>	<b>24.09%</b>	<b>6.15%</b>	<b>8.59%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$43,596.57</b>	<b>\$273,874.68</b>	<b>\$122,900.92</b>	<b>\$44,798.35</b>	<b>2.25%</b>	<b>16.49%</b>	<b>7.99%</b>	<b>3.00%</b>
obligaciones financieras	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
proveedores	-\$10,183.14	\$328.19	\$12,991.18	-\$1,999.44	-15.36%	0.50%	24.53%	-3.64%
cuentas por pagar a corto plazo	\$5,317.40	\$16,673.89	-\$13,862.99	-\$19,498.68	6.18%	24.04%	-16.66%	-18.98%
pasivos relacionados con la nomina	\$1,845.17	\$1,860.75	\$4,240.07	\$484.04	22.79%	29.84%	212.56%	32.04%
impuestos por pagar	-\$1,069.62	-\$24,529.12	\$33,478.18	\$20,186.03	-2.84%	-39.42%	116.46%	235.78%
Estimados y provisiones	\$584.86	-\$184.29	\$572.48	-\$2,304.53	22.82%	-6.71%	26.33%	-51.45%
pasivo diferido	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Bonos y papeles comerciales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otros Pasivos a Corto Plazo	\$3,799.22	\$0.00	-\$925.33	\$808.62	0.00%	0.00%	-100.00%	692.85%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$293.88</b>	<b>-\$5,850.56</b>	<b>\$36,493.59</b>	<b>-\$2,323.95</b>	<b>0.15%</b>	<b>-2.83%</b>	<b>21.46%</b>	<b>-1.35%</b>
Largo Plazo Obligaciones Financieras	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Proveedores - Largo Plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Largo Plazo Cuentas por Pagar	\$22,091.08	\$13,813.14	-\$33,936.09	-\$35,896.50	19.75%	14.09%	-25.72%	-21.39%
Obligaciones Laborales Largo Plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$470.78	0.00%	0.00%	0.00%	-100.00%
Pasivos y provisiones a largo plazo estimado	\$296.94	-\$158.23	-\$215.13	\$1,126.51	3.41%	-1.79%	-2.37%	14.17%
Pasivos a largo plazo diferidos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Bonos y papeles comerciales - Largo Plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otros Pasivos No Corrientes	-\$7,434.43	-\$15,789.25	\$28,717.54	\$0.00	-57.51%	-54.98%	0.00%	0.00%
Pasivos A Largo Plazo	\$14,953.61	-\$2,134.35	-\$5,433.68	-\$35,240.77	11.20%	-1.57%	-3.85%	-19.99%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$15,247.48</b>	<b>-\$7,984.91</b>	<b>\$31,059.92</b>	<b>-\$37,564.73</b>	<b>4.56%</b>	<b>-2.33%</b>	<b>9.98%</b>	<b>-10.77%</b>
capital	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Superávit de capital	\$846.82	\$10,347.48	-\$657.21	-\$3,637.13	4.05%	97.75%	-5.85%	-24.44%
otras Reservas	\$82,998.74	\$86,556.75	\$87,599.14	\$91,148.39	13.91%	16.96%	20.73%	27.50%
apreciación de Equidad	\$0.00	\$0.00	-\$37,815.07	-\$4,230.36	0.00%	0.00%	-24.61%	-2.68%
Capital de Acciones Preferentes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Periodo ganancias	-\$22,354.00	-\$3,558.00	\$951.55	-\$1,562.23	-23.05%	-3.54%	0.96%	-1.54%
ganancias Retenidas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Excedente de Valoración	-\$33,142.47	\$188,513.37	\$41,762.58	\$644.42	-4.31%	32.44%	7.74%	0.12%
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>\$43,596.57</b>	<b>\$273,874.68</b>	<b>\$122,900.92</b>	<b>\$44,798.35</b>	<b>2.25%</b>	<b>16.49%</b>	<b>7.99%</b>	<b>3.00%</b>
Depreciación Acumulada	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$28,349.09</b>	<b>\$281,859.59</b>	<b>\$91,841.00</b>	<b>\$82,363.08</b>	<b>1.77%</b>	<b>21.38%</b>	<b>7.49%</b>	<b>7.20%</b>
Otros Activos Corrientes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otras formas de participación de los accionistas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

En el año 2009 a 2010 el activo total incremento el 3%, sin embargo el activo corriente de Postobon decayó 21.47% debido a que el efectivo de la empresa disminuyó en un 36.75%, las inversiones a corto plazo cayeron un 35.56% y los deudores disminuyeron 11.96%; principalmente se debe al descenso que presentaron las inversiones a corto plazo. El inventario aumentó 10.02% y los activos a largo plazo crecieron 8.59%; todo esto causó un aumento del total de activo. En el total pasivo corriente se generó una disminución del 1.35% gracias a que las cuentas por pagar a corto y largo plazo disminuyeron 18.98% y los proveedores disminuyeron 3.64%. Dentro del pasivo a

largo plazo disminuyeron las cuentas por pagar y las obligaciones laborales lo que indica que la empresa presentó un recorte de personal. En cuanto al patrimonio, presentó un aumento del 7.20% el más alto de los años analizados.

A diferencia del periodo analizado anteriormente, el activo aumentó en una gran proporción debido al dinero que se encontraba en caja y bancos pero principalmente por el dinero recibido por parte de sus deudores con un aumento del 177.77%. En el pasivo total se presentó un incremento de 9.98% debido al aumento en proveedores de 24.53%, esto indica que para el 2011 la empresa incrementó sus obligaciones, sin embargo las cuentas por cobrar a largo plazo en este mismo periodo cayeron por lo que la empresa incrementó su rotación de cartera. En el patrimonio hubo un incremento del 7.49% en el periodo 2010-2011.

El activo total al 2012 aumentó en un 16.49% con relación al 2011 principalmente por la valorización de bienes inmuebles por avalúo efectuado en el año 2012. Así mismo las inversiones aumentaron en 16.36%, los activos fijos en 28.87% y caja y bancos en un 19.70% en el periodo 2012-2011. El pasivo total disminuyó 2.33% ya que los impuestos por pagar disminuyeron 39.42% y los otros pasivos no corrientes correspondientes a pagos en el largo plazo disminuyeron 54.98%. Sin embargo las deudas a corto plazo presentaron una variación positiva de 24.04%. El patrimonio de los accionistas aumentó un 21.38% representado por la utilidad del año y al incremento de las valorizaciones de bienes inmuebles.

Al 2013 el activo total incrementó en un 2.25% con relación al 2012, principalmente por el incremento de propiedades, planta y equipo, diferidos y marcas que incluyen la renovación de activos publicitarios, tracto-camiones, montacargas, envases, empaques retornables, y equipos de cómputo. El pasivo total pasó de \$334.149 millones en 2012 a \$349.396 millones en 2013, con un aumento de \$15.247 millones. Este cambio se explica principalmente por el incremento en cuentas por pagar con compañías vinculadas con un incremento del 6.18% para este periodo. El patrimonio de los accionistas pasó de \$1.600.266 millones en 2012 a \$1.628.616 millones en 2013, presentando un incremento de \$28.349 millones, que equivale a un aumento del 1,77%.

### **Análisis horizontal estado de resultados Sector**

CUENTAS	ANALISIS HORIZONTAL (Miles de millones COP)							
	VARIACION ABSOLUTA				VARIACION RELATIVA			
	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009
ventas	\$ 10,523.37	\$ 21,542.05	\$ 26,097.01	-\$ 22,246.10	6.96%	16.60%	25.18%	-17.67%
costo de los bienes vendidos	\$ 3,788.68	\$ 8,084.71	\$ 9,600.19	-\$ 5,983.45	5.68%	13.79%	19.59%	-10.88%
utilidad bruta	\$ 573.27	\$ 15,790.48	\$ 20,325.10	-\$ 16,262.65	0.63%	21.06%	37.20%	-22.94%
gastos administrativos y generales	-\$ 344.22	\$ 811.03	\$ 2,639.05	-\$ 2,970.02	-2.86%	7.23%	30.75%	-25.71%
gastos de ventas	-\$ 2,171.45	\$ 8,302.61	\$ 9,798.31	-\$ 5,623.40	-4.73%	22.10%	35.27%	-16.84%
utilidad operacional	\$ 4,371.60	\$ 5,912.07	\$ 7,369.86	-\$ 7,669.22	13.85%	23.05%	40.32%	-29.56%
TOTAL gastos no operacionales	-\$ 4,199.92	\$ 1,350.04	\$ 4,303.39	-\$ 11,713.64	-34.98%	12.67%	67.74%	-64.84%
TOTAL de ingresos no operacionales	-\$ 689.56	\$ 4,102.40	\$ 6,172.47	-\$ 19,600.06	-3.12%	22.81%	52.25%	-62.39%
ajustes por inflacion	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
utilidad antes de impuesto sobre la renta	\$ 5,723.76	\$ 9,384.33	\$ 10,646.47	-\$ 15,555.64	13.08%	27.29%	44.85%	-39.59%
impuesto a la renta	\$ 1,353.38	\$ 1,751.54	\$ 3,720.61	-\$ 361.58	13.87%	21.87%	86.75%	-7.78%
ingreso neto	\$ 6,847.95	\$ 6,609.99	\$ 5,471.10	-\$ 15,194.07	21.72%	26.53%	28.13%	-43.86%

Con respecto al periodo 2009-2010, las ventas disminuyeron un 17.67%, mientras que las de Postobon aumentaron un 7.10% lo que demuestra que las demás empresas competidoras han disminuido sus ventas, mientras que Postobon sigue aumentando las mismas lo que demuestra que la empresa esta vendiendo más que sus competidores. La disminución de las ventas del sector, generó una reducción en la utilidad bruta del año 2010 con respecto al 2009. A pesar de que los gastos administrativos y de ventas disminuyeron, la utilidad operacional del sector presentó una variación negativa del 29.56% para el año 2010. En general este periodo de tiempo no fue bueno para el sector.

A diferencia del periodo analizado anteriormente, en el año 2011 el sector tuvo un crecimiento del 25.18% en las ventas lo que generó un incremento del 37.20% en la utilidad bruta, ya que el costo de venta fue menor a las ventas. En cuanto a la utilidad operacional aumentó 40.32% con respecto al año 2010 a pesar de que los gastos aumentaron. Los ingresos no operacionales también aumentaron en gran proporción lo que llevo a que la utilidad neta aumentara 28.13% en este periodo.

En el año 2012 nuevamente disminuyeron las ventas y las utilidades del sector pero a diferencia del primer periodo analizado, el comportamiento fue positivo. Las ventas del sector estuvieron por encima de Postobón aumentando 16.60% frente a 6.13%. El año 2012 fue un mejor año para las empresas que hacen parte de este sector. Los gastos de ventas aumentaron 22.10% posiblemente por el capital que las empresas destinaron para la publicidad de sus productos, comisión a vendedores entre otros gastos a los que se incurren al realizar la venta.

Para el último periodo analizado 2013-2012 la utilidad bruta no tuvo una variación tan significativa ya que las ventas y los costos de las ventas tuvieron una diferencia de 1.28% por lo que la utilidad bruta aumento en un 0.63%. Sin embargo la utilidad operacional aumentó 13.85% debido a que los gastos de administración y gastos de ventas disminuyeron en el año 2013 con respecto al año 2012. La utilidad neta del sector incrementó 21.72% mientras que Postobon presentó una variación negativa de 23.05% lo que quiere decir que la empresa puede estar en una situación de desventaja frente a las demás empresas del sector.

### **Análisis horizontal del balance general del Sector**

CUENTAS	ANALISIS HORIZONTAL (Miles de millones COP)							
	VARIACION ABSOLUTA				VARIACION RELATIVA			
	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009
caja y bancos	-\$874.12	-\$115.42	-\$2,541.81	\$4,119.48	-16.91%	-2.18%	-32.48%	111.13%
inversiones a corto plazo	\$171.23	-\$852.39	-\$1,612.27	\$351.05	13.38%	-39.99%	-43.06%	10.35%
cuentas por cobrar	\$17,593.90	-\$53.98	\$5,593.35	-\$25,984.17	108.03%	-0.33%	52.04%	-70.74%
inventario	\$442.56	\$625.05	\$600.74	\$84.22	5.41%	8.27%	8.63%	1.23%
impuestos, contribuciones	-\$1,231.72	\$962.08	-\$4.60	\$246.06	-42.80%	50.22%	-0.24%	14.69%
otros deudores	-\$16,704.18	-\$1,251.94	\$9,072.53	\$10,433.37	-80.17%	-5.67%	69.71%	404.07%
activo diferido	\$161.78	-\$4.05	-\$17.47	-\$197.20	39.33%	-0.98%	-4.04%	-31.30%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$2,631.04</b>	<b>-\$1,471.72</b>	<b>\$8,804.17</b>	<b>-\$10,976.75</b>	<b>5.06%</b>	<b>-2.76%</b>	<b>19.73%</b>	<b>-19.75%</b>
activos fijos	\$3,161.04	\$5,654.59	-\$3,516.69	\$4,087.78	5.31%	10.50%	-6.13%	7.67%
activos intangibles	-\$2,593.06	-\$1,001.82	-\$2,349.92	-\$420.43	-15.28%	-5.57%	-11.56%	-2.03%
inversiones	\$3,573.75	\$2,002.43	\$3,886.41	\$3,108.21	7.76%	4.55%	9.68%	8.39%
otras cuentas por cobrar (largo plazo)	\$372.88	-\$218.71	\$37.07	-\$688.80	22.29%	-11.56%	2.00%	-27.09%
cobrar a largo plazo	\$175.29	\$64.85	\$734.33	-\$579.10	7.84%	2.99%	51.15%	-28.74%
activo diferido	\$93.53	-\$130.03	-\$263.34	-\$1,009.75	3.91%	-5.15%	-9.44%	-26.59%
otros activos a largo plazo	\$4.19	-\$7.20	-\$830.08	-\$330.78	16.03%	-21.60%	-96.14%	-27.70%
revaloraciones	\$2,975.42	\$8,870.34	-\$2,827.66	\$828.57	4.02%	13.63%	-4.17%	1.24%
Total activos largo plazo	\$11,898.36	\$15,892.82	-\$9,938.57	\$4,973.61	5.99%	8.70%	-5.16%	2.65%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$18,040.64</b>	<b>\$14,077.60</b>	<b>-\$4,302.14</b>	<b>-\$6,003.14</b>	<b>7.30%</b>	<b>6.04%</b>	<b>-1.81%</b>	<b>-2.47%</b>
obligaciones financieras	\$5,197.40	-\$5,820.19	\$3,300.29	-\$8,780.12	266.72%	-74.92%	73.86%	-66.27%
proveedores	\$477.29	\$1,572.22	\$609.10	-\$384.78	4.89%	19.20%	8.03%	-4.83%
cuentas por pagar a corto plazo	-\$1,281.66	\$357.78	\$3,621.52	\$537.32	-9.10%	2.61%	35.82%	5.61%
pasivos relacionados con la nomina	-\$184.31	\$310.96	\$39.63	\$50.94	-15.08%	34.13%	4.55%	6.21%
impuestos por pagar	\$210.16	\$3,565.17	\$2,578.81	\$843.04	1.55%	35.69%	34.80%	12.84%
Estimados y provisiones	-\$1,258.44	\$317.69	\$418.05	-\$1,010.04	-37.40%	10.43%	15.90%	-27.76%
pasivo diferido	-\$61.99	\$48.94	\$2.17	\$1.90	-92.01%	265.55%	13.35%	13.23%
Bonos y papeles comerciales	\$4,472.82	-\$297.28	\$5,670.61	\$0.00	83.24%	-5.24%	0.00%	0.00%
Otros Pasivos a Corto Plazo	\$556.38	\$62.33	-\$394.45	\$916.90	36.67%	4.28%	-21.33%	98.32%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$12,887.30</b>	<b>-\$1,890.33</b>	<b>\$13,093.93</b>	<b>-\$7,824.85</b>	<b>27.93%</b>	<b>-3.94%</b>	<b>37.48%</b>	<b>-18.30%</b>
Largo Plazo Obligaciones Financieras	-\$4,596.40	\$5,523.65	-\$5,872.82	\$6,568.12	-72.25%	658.99%	-87.51%	4596.31%
Proveedores - Largo Plazo	\$16.92	-\$16.83	\$9.11	-\$3.12	251.79%	-71.46%	63.09%	-17.77%
Largo Plazo Cuentas por Pagar	\$259.52	\$2.67	-\$280.76	-\$3,439.03	11.43%	0.12%	-11.01%	-57.43%
Obligaciones Laborales Largo Plazo	-\$392.60	\$369.06	\$50.16	-\$4.28	-88.10%	482.05%	190.00%	-13.95%
Pasivos y provisiones a largo plazo es	-\$470.38	\$175.44	-\$180.30	\$806.43	-8.92%	3.44%	-3.41%	18.03%
Pasivos a largo plazo diferidos	\$126.15	\$700.59	-\$74.24	\$39.49	17.98%	80527.59%	-98.84%	110.86%
Bonos y papeles comerciales - Largo	-\$10,433.11	-\$3,913.66	-\$6,399.69	\$445.30	-54.69%	-17.02%	-21.78%	1.54%
Otros Pasivos No Corrientes	-\$318.68	-\$405.88	\$892.17	-\$97.85	-48.51%	-38.19%	522.62%	-36.44%
Pasivos A Largo Plazo	-\$12,993.51	\$907.56	-\$13,149.57	\$4,315.07	-40.64%	2.92%	-29.74%	10.81%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-\$106.20</b>	<b>-\$460.31</b>	<b>-\$578.10</b>	<b>-\$3,509.78</b>	<b>-0.14%</b>	<b>-0.59%</b>	<b>-0.73%</b>	<b>-4.25%</b>
capital	-\$87.79	\$15.90	-\$7.94	\$1,218.92	-2.31%	0.42%	-0.21%	47.30%
Superávit de capital	\$486.24	\$1,931.28	\$3,014.19	-\$1,180.21	4.23%	20.22%	46.11%	-15.29%
otras Reservas	\$7,339.47	-\$2,595.79	\$4,030.13	\$5,843.72	15.76%	-5.28%	8.93%	14.87%
apreciación de Equidad	-\$593.67	\$707.41	-\$1,213.93	-\$547.35	-4.15%	5.20%	-8.20%	-3.56%
Capital de Acciones Preferentes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Periodo ganancias	-\$531.06	\$5,650.79	\$2,069.91	-\$8,491.50	-1.95%	26.26%	10.64%	-30.39%
ganancias Retenidas	\$59.36	\$343.07	-\$671.03	-\$167.91	33.51%	-206.77%	-132.85%	-24.95%
Excedente de Valoración	-\$28,517.22	\$36,278.44	\$1,252.97	\$830.96	-27.05%	52.47%	1.85%	1.24%
Total Pasivo y Patrimonio Neto	\$14,531.04	\$14,419.45	-\$1,134.39	-\$6,003.14	5.80%	6.11%	-0.48%	-2.47%
Depreciación Acumulada	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$18,146.84</b>	<b>\$14,537.91</b>	<b>-\$3,724.04</b>	<b>-\$2,493.36</b>	<b>10.74%</b>	<b>9.42%</b>	<b>-2.36%</b>	<b>-1.55%</b>
Otros Activos Corrientes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otras formas de participación de los a	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

En el año 2009 a 2010 el activo total disminuyó 2.47%, a pesar de que el efectivo del sector aumentó 111.13% y las inversiones a corto plazo incrementaron un 10.35%. Sin embargo las empresas de la industria no recibieron pagos por parte de sus deudores lo que se ve reflejado en

una disminución de 27.09% en las cuentas por cobrar. En el pasivo corriente se generó una disminución del 18.30%, debido a que el pago a los proveedores disminuyeron 4.83% y las obligaciones financieras disminuyeron un 66.27%. Dentro del pasivo a largo plazo disminuyeron las cuentas por pagar y las obligaciones laborales lo que indica que las empresas del sector presentaron recorte de personal. Las obligaciones financieras a largo plazo aumentaron significativamente con respecto al año anterior, sin embargo se presenta una disminución en el pasivo total de 4.25% lo cual es favorable para las empresas del sector.

Para los dos siguientes años el activo total disminuyó 1.81% respecto al año 2010. Aunque el activo corriente aumentó 19.73% debido a que las empresas recibieron dinero por parte de sus deudores lo que favoreció al sector a pesar de no haber tenido un incremento en el efectivo expresado en caja y bancos. En el pasivo total se presentó una disminución de 0.73% ya que las obligaciones financieras a largo plazo disminuyeron 87.51%. El capital de las empresas del sector disminuyó lo que perjudicó el patrimonio de los accionistas para el periodo 2011-2010.

El activo total al 2012 aumentó en un 6.04% con relación al año 2011 principalmente por la valorización de bienes inmuebles. Así mismo las inversiones aumentaron en 4.55% y los activos fijos en 10.50%. Sin embargo el activo corriente disminuyó a causa de la disminución del efectivo en caja y bancos y las inversiones a corto plazo. El pasivo total disminuyó 0.59% entre las razones se encuentran las obligaciones financieras que disminuyeron 74.92% y los proveedores a largo plazo que disminuyeron 71.46% lo que representa que las empresas del sector han podido cubrir una parte de sus deudas reduciendo las mismas. El patrimonio a diferencia del activo, tuvo un incremento de 9.42% ya que el periodo de ganancias aumentó 26.26% que representa mayores ingresos para los accionistas.

Al 2013 el activo total incrementó 7.30% con relación al 2012, las inversiones a corto plazo, las cuentas por cobrar e inventarios aumentaron 13.38%, 108.03% y 5.41% respectivamente en el año 2013 lo que permitió que el activo corriente tuviera una variación positiva de 5.06% respecto al 2012. Adicional a esto las empresas del sector recibieron más dinero por parte de sus deudores lo que benefició al activo total. El pasivo total presentó una disminución de 0.14% una variación mínima con respecto al año anterior, las obligaciones financieras a largo plazo



disminuyeron 72.25% y las obligaciones laborales a largo plazo disminuyeron 88.10% lo que representa que las empresas del sector han disminuidos sus deudas.

### Análisis Vertical del Estado de Resultados

Counts	Cuentas	POSTOBÓN S.A.					SECTOR				
		2013	2012	2011	2010	2009	2013	2012	2011	2010	2009
Sales	Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Cost of Goods Sold	Costo de los bienes vendidos	43,51%	42,28%	43,81%	43,81%	45,94%	43,56%	44,09%	45,17%	47,29%	43,68%
Gross Profit	Utilidad bruta	56,49%	57,72%	56,19%	56,19%	54,06%	56,44%	59,99%	57,78%	52,71%	56,32%
Administrative and General Expenses	Gastos administrativos y generales	10,65%	10,24%	10,91%	11,70%	13,45%	7,22%	7,95%	8,65%	8,28%	9,18%
Selling Expenses	Gastos de ventas	31,71%	32,16%	27,77%	29,74%	27,07%	27,01%	30,33%	28,96%	26,80%	26,53%
Operational Profit	Utilidad operacional	14,12%	15,31%	17,50%	14,75%	13,54%	22,21%	20,86%	19,77%	17,63%	20,61%
Total non-operating expenses	TOTAL gastos no operacionales	2,83%	1,90%	2,21%	1,73%	2,56%	4,82%	7,94%	8,21%	6,13%	14,35%
Total non-operating revenue	TOTAL de ingresos no operacionales	1,43%	2,25%	2,16%	2,73%	2,76%	13,22%	14,60%	13,86%	11,40%	24,95%
Inflation Adjustments	Ajustes por inflación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Profit Before Income Taxes	Utilidad antes de impuesto sobre la renta	12,73%	15,66%	17,44%	15,75%	13,73%	30,59%	28,93%	26,50%	22,90%	31,21%
Income Tax	Impuesto a la renta	4,99%	5,15%	5,87%	3,75%	0,69%	6,87%	6,45%	6,17%	4,14%	3,69%
Net Income	Ingreso neto	7,74%	10,52%	11,57%	11,99%	13,05%	23,72%	20,84%	19,21%	18,76%	27,52%

La empresa Postobón S.A. Presenta un comportamiento similar al registrado por el sector en el cual se desenvuelve (Bebidas refrescantes no alcohólicas), ya que al observar cuentas estratégicas como los costos de los bienes vendidos, se puede evidenciar cifras que oscilan entre 43.51% y 47.29%, dígitos que, para la compañía se van reduciendo durante el cuatrienio 2009-2012, lo que indica el compromiso de la organización por mejorar sus procesos productivos y carácter de eficiencia en producción.

Pero a su vez es necesario resaltar que el rubro anterior representa un alto valor respecto a las ventas, por consiguiente se convierte en un factor importante a controlar y mejorar, para de este modo elevar los indicadores de rentabilidad de la empresa, pues aunque en el transcurso de los años ha optimizado sus procesos, también ha presentado una constante reducción del porcentaje de los ingresos respecto a las ventas, pues varió del 13.05% en el año 2009 a in 7.74% en el año 2013. Datos muy por debajo de los reportados por la industria, ya que para el mismo periodo de tiempo, esta reporto dígitos entre el 27.52% y el 18.76%. Esta situación es debido a los altos gastos de ventas que mantiene Postobón S.A. Pues en el año 2013 presentó un 31.71% en este rubro, un costo elevado si se compara con el 7.22% presentado por el sector ese mismo año.

## Análisis Vertical del Balance General

COUNTS	CUENTAS	POSTOBÓN S.A.					SECTOR				
		2013	2012	2011	2010	2009	2013	2012	2011	2010	2009
Cash and Banks	caja y bancos	2,25%	2,31%	2,25%	2,20%	3,59%	1,62%	2,09%	2,27%	3,30%	1,52%
Short Term Investments	Inversiones a corto plazo	1,61%	1,50%	3,39%	5,27%	8,42%	0,55%	0,52%	0,91%	1,58%	1,39%
Account Receivables (Trade)	Cuentas por cobrar	2,05%	2,08%	2,52%	1,95%	1,78%	12,78%	6,59%	7,01%	4,53%	15,10%
Inventory	Inventario	2,97%	2,63%	3,41%	3,04%	2,85%	3,25%	3,31%	3,24%	2,93%	2,83%
Taxes, Contributions Pre Payments	Impuestos, contribuciones	0,00%	0,00%	0,00%	0,36%	0,37%	0,62%	1,16%	0,82%	0,81%	0,69%
Other Debtors	Otros deudores	0,90%	1,58%	3,43%	1,33%	1,56%	1,56%	8,43%	9,48%	5,49%	1,06%
Deferred Assets	Activo diferido	0,19%	0,04%	0,04%	0,02%	0,02%	0,22%	0,17%	0,18%	0,18%	0,26%
Current Assets	Activos circulantes	9,96%	10,14%	15,64%	14,17%	18,59%	20,59%	21,03%	22,93%	18,80%	22,85%
Fixed Assets	Activos fijos	43,09%	42,26%	38,20%	39,68%	32,96%	23,64%	24,09%	23,12%	24,18%	21,90%
Intangible Assets (Net)	Activos intangibles	1,94%	1,32%	2,54%	2,97%	0,60%	5,42%	6,87%	7,71%	8,57%	8,53%
Investments	Inversiones	4,89%	5,13%	5,14%	5,57%	5,34%	18,72%	18,64%	18,91%	16,93%	15,23%
Others Accounts Receivables (long term)	Otras cuentas por cobrar (largo plazo)	0,81%	0,06%	0,06%	1,02%	4,93%	0,77%	0,68%	0,81%	0,78%	1,05%
Long Term Receivables	Cobrar a largo plazo	1,00%	1,31%	2,26%	1,51%	1,49%	0,91%	0,90%	0,93%	0,61%	0,83%
Deferred Assets	Activo diferido	1,07%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,94%	0,97%	1,08%	1,18%	1,56%
Other Long Term Assets	Otros activos a largo plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,36%	0,49%
Re-Valuations	Revaloraciones	37,23%	39,79%	34,99%	35,08%	36,09%	29,01%	29,32%	27,92%	28,61%	27,56%
Total Long Term Assets	TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	90,04%	89,86%	84,36%	85,83%	81,41%	79,41%	80,40%	78,43%	81,20%	77,15%
Total Assets	TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Financial Obligations	Obligaciones financieras	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,16%	2,49%	9,89%	5,65%	16,03%
Suppliers	Proveedores	16%	19,84%	19,28%	17,03%	15,77%	13,13%	12,50%	10,42%	9,58%	9,64%
Short Term Accounts Payable	Cuentas por pagar a corto plazo	26%	25,75%	20,27%	26,76%	29,47%	16,42%	18,04%	17,48%	12,77%	11,58%
Payroll-related Liabilities	Pasivos relacionados con la nómina	2,85%	2,42%	1,82%	0,64%	0,43%	1,33%	1,56%	1,16%	1,10%	0,99%
Taxes Payable	Impuestos por pagar	10,48%	11,28%	18,19%	9,24%	2,46%	17,64%	17,35%	12,71%	9,36%	7,94%
Estimated and Provisions	Estimados y provisiones	0,90%	0,77%	0,80%	0,70%	1,28%	2,70%	4,31%	3,88%	3,32%	4,40%
Deferred Liabilities	Pasivo diferido	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,09%	0,02%	0,02%	0,02%
Bonds and Commercial Papers	Bonos y papeles comerciales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,62%	6,88%	7,22%	0,00%	0,00%
Other Short Term Liabilities	Otros Pasivos a Corto Plazo	1,09%	0,00%	0,00%	0,30%	0,03%	2,66%	1,94%	1,85%	2,34%	1,13%
Total Current Liability	TOTAL PASIVO CORRIENTE	57,52%	60,06%	60,37%	54,66%	49,44%	75,67%	59,07%	61,13%	44,14%	51,73%
Long Term Financial Obligations	Largo Plazo Obligaciones Financieras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,26%	8,14%	1,07%	8,48%	0,17%
Suppliers - Long Term	Proveedores - Largo Plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,01%	0,03%	0,02%	0,02%
Long Term Accounts Payable	Largo Plazo Cuentas por Pagar	38,33%	33,47%	28,65%	42,42%	48,15%	3,24%	2,91%	2,89%	3,22%	7,24%
Long Term Labor Liabilities	Obligaciones Laborales Largo Plazo	0,90%	0,00%	0,80%	0,00%	0,14%	0,07%	0,57%	0,10%	0,03%	0,04%
LT Estimated Liab. and Provisions	Pasivos y provisiones a largo plazo estimado	2,58%	2,61%	2,59%	2,92%	2,28%	6,16%	6,75%	6,49%	6,67%	5,41%
Long term Deferred Liabilities	Pasivos a largo plazo diferidos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,06%	0,90%	0,00%	0,09%	0,04%
Bonds and Commercial Papers - Long Term	Bonos y papeles comerciales - Largo Plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,08%	24,42%	29,26%	37,13%	35,01%
Other Long Term Liabilities	Otros Pasivos No Corrientes	1,57%	3,87%	8,39%	0,00%	0,00%	0,43%	0,84%	1,35%	0,22%	0,32%
Long Term Liabilities	Pasivos A Largo Plazo	42,48%	39,94%	39,63%	45,34%	50,56%	24,33%	40,93%	39,54%	55,86%	48,27%
Total Liabilities	TOTAL PASIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Capital	Capital	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	1,99%	2,25%	2,45%	2,40%	1,60%
Capital Surplus	Superávit de capital	1,34%	1,31%	0,80%	0,92%	1,30%	6,40%	6,80%	6,19%	4,13%	4,80%
Other Reserves	Otras Reservas	41,74%	37,29%	38,70%	34,46%	28,97%	28,82%	27,57%	31,85%	28,55%	24,47%
Equity Appreciation	Apreciación de Equidad	7,11%	7,24%	8,79%	12,53%	13,80%	7,33%	8,47%	8,81%	9,37%	9,56%
Preferred Capital Stock	Capital de Acciones Preferentes	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Period Earnings	Periodo ganancias	4,58%	6,06%	7,63%	8,12%	8,84%	14,24%	16,08%	13,94%	12,30%	17,39%
Retained Earnings	Ganancias Retenidas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,13%	0,10%	-0,11%	0,32%	0,42%
Valuation Surplus	Excedente de Valoración	45,22%	48,09%	44,08%	43,97%	47,08%	41,10%	62,40%	44,78%	42,93%	41,75%
Total Liabilities and Net Worth	Total Pasivo y Patrimonio Neto	121,45%	120,88%	125,95%	125,36%	130,47%	141,70%	148,32%	152,94%	150,06%	151,47%
Accrued Depreciation	Depreciación Acumulada	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total Net Worth	TOTAL PATRIMONIO NETO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Other Current Assets	Otros Activos Corrientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other shareholder equity	Otras formas de participación de los accionistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

La empresa Postobón S.A. presenta un crecimiento constante y continuo durante el cuatrienio 2009-2013, el cual se refleja en el aumento de cuentas como caja y bancos, la cual durante el transcurso de este tiempo ha representado entre el 3.59% y el 2.25% del activo total de la compañía, lo que indica la buena liquidez de la sociedad, la que a su vez es producto de las ventas registradas por la corporación en ese lapso de tiempo. Estas cifras son superiores a las del sector, refirmando el liderazgo ejercido por la entidad.

Los pasivos a corto plazo representan en mayor medida las obligaciones contraídas por la empresa, las cuales en gran parte son representadas por la nómina de empleados de la compañía. A diferencia del sector, Postobón S.A. presenta una ventaja respecto al sector de bebidas refrescantes no alcohólicas, debido a que la empresa no presenta obligaciones financieras con terceros, situación diferente a la registrada por otras compañías dedicadas al sector, debido a que estas deben un 16% del total de sus pasivos a entidades financieras, (cifras en el 2009) y en el 2013, adeudaban un 9.6% a las mismas instituciones crediticias.

### 3. BIBLIOGRAFIA

- LEGISCOMEX. Informe Sectorial Bebidas No Alcohólicas en Colombia. Mayo 2014  
<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>
- Recuperado de la página web POSTOBON [www.postobon.com](http://www.postobon.com)
- Universidad de La Salle. La estructura del mercado y la inversión extranjera directa en la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia (2002-2009), los casos de Coca Cola, Big Cola y la empresa nacional Postobón.  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12367/T10.11%20M523e.pdf?sequence=1>
- Página oficial BNEO [www.bneo.com](http://www.bneo.com)
- Naranjo, E. Revista de Alimentos  
<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion4-2/bebidas/bebidas-funcionales-una-necesidad-saludable.htm>