

**Consolidación de la propuesta de valor de Agua 76:
Aumentando la competitividad en un océano rojo**

Angélica María Victoria Sterling

María Camila Uribe Rodríguez

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración y Negocios

Director de trabajo de grado:

Silvio Borrero Caldas, PhD

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, diciembre, 2018

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	i
Resumen	iii
Palabras claves	iv
1. Introducción	1
2. Reseña de la organización	3
3. Diagnóstico del modelo de negocio	3
3.1. Propuesta de valor	4
3.2. Segmento de clientes	4
3.3. Canales	5
3.4. Relaciones con los clientes	5
3.5. Actividades clave	6
3.6. Recursos clave	6
3.7. Asociados claves	7
3.8. Fuentes de ingresos	7
3.9. Estructura de costos	8
4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos	10
4.1. Misión	10
4.2. Visión	11
4.3. Valores Corporativos	11
5. Análisis externo	12
5.1. Pestal y las cinco fuerzas	12
5.1.1. Oportunidades	13
5.1.2. Amenazas	13
5.2. Síntesis del análisis externo	14
5.3. Pareto de factores del entorno	15
5.3.1. Oportunidades	15
5.3.2. Amenazas	16

6.	Competencia relevante	18
7.	Análisis interno y de competitividad	19
7.1.	Análisis financiero.....	19
7.2.	Análisis de recursos y competencias claves	20
7.3.	Perfil de competitividad	21
7.4.	Matriz EFI	22
8.	Análisis situacional	22
9.	Objetivos estratégicos	24
10.	Estrategia corporativa.....	24
11.	Plan táctico y balanced scorecard	26
12.	Conclusiones	28
13.	Recomendaciones.....	30
14.	Bibliografía	31
	Anexo 1: Canvas Agua 76.....	32
	Anexo 2: Análisis de PESTAL y cinco fuerzas	33
	Anexo 3: Matriz EFE y análisis de Pareto	36
	Anexo 4: Análisis financieros	38
	Anexo 5: Análisis de competitividad	40
	Anexo 6: Análisis situacional.....	44
	Anexo 7: Objetivos estratégicos.....	45
	Anexo 8: Mapa estratégico.....	47
	Anexo 9: Plan táctico y balanced scorecard.....	48

Resumen

Pacific Water es una empresa familiar vallecaucana productora de agua embotellada con la marca Agua 76. El mercado en el que compete es un océano rojo donde prevalecen las estrategias de bajo costo. El presente trabajo de grado plantea el plan estratégico que tiene como objetivo principal generar una propuesta de valor para diferenciar la marca y alcanzar las metas del negocio.

El diagnóstico del modelo de negocio se realizó por medio de la metodología Canvas, después se revisó la actual misión, visión y valores corporativos y se propusieron algunas modificaciones para marcar un norte claro de la estrategia. Para la evaluación de los factores del entorno se utilizó el análisis Pestal y las cinco fuerzas, resultó que los entornos donde se debería enfocar la compañía son el tecnológico y el ambiente natural, ya que es donde hay mayor favorabilidad y menor efectividad. En el análisis de la competencia se obtuvo que su competencia relevante son dos marcas fuertemente posicionadas: Brisa y Cristal y los competidores emergentes con marcas propias; de esta manera, las mayores oportunidades están en la estructura de costos y la propuesta de valor para generar un aspecto diferenciador. Posteriormente, para el análisis situacional se utilizó una matriz 3X3 y se encontró que Agua 76 está en la sección de maximizar la rentabilidad. Se utilizó el análisis DOFA para generar los objetivos estratégicos y la estrategia corporativa resumida en el mapa estratégico.

Finalmente, se planteó el plan táctico y el balanced scorecard para ejecutar y mantener el seguimiento a la estrategia.

Se concluyó que la estrategia corporativa será una estrategia híbrida que fusiona la diferenciación y los costos bajos por medio de nuevos atributos en su portafolio y cuidando la estructura de costos, para mantener precios competitivos. Así, se podrá adicionar elementos diferenciadores para competir con Brisa y Cristal, manteniendo un bajo precio que compita con las marcas propias.

Palabras claves

Agua embotellada, océano rojo, plan estratégico, identidad vallecaucana.

1. Introducción

En Colombia, el mercado de agua embotellada es un océano rojo monopolizado por las grandes empresas comercializadoras de bebidas gaseosas como Postobón y Coca-Cola (FEMSA), que cuentan con una participación de mercado del 52.3% y 31.2% respectivamente (Bell, 2017). Por otra parte, el consumo de agua del acueducto es también un fuerte competidor en el mercado, ya que se encuentra motivado por el factor de bajo costo y la solución inmediata de la necesidad sin requerir diferenciación el producto.

En el año 2016, en Colombia se consumieron 946.6 millones de litros de agua embotellada (Rodríguez Salcedo, 2016), es decir, casi 1900 millones de botellas personales en todo el país, equivalente a un promedio de 20 litros de agua embotellada por persona al año. Esto indica que se trata de un segmento con una muy buena dinámica.

Pazcific Water S.A.S es una empresa vallecaucana dedicada a la producción de agua potable, su plan estratégico se origina de la necesidad que tiene la compañía de establecer las acciones que se requieren para cumplir los objetivos de los accionistas. Debido a que la compañía es familiar, muchas decisiones son influenciadas por intereses familiares que desvían el foco de los objetivos de la empresa, esto ocasiona que las estrategias que utilizan sean a corto plazo y poco efectivas. El plan estratégico será una carta de navegación para poder alcanzar las metas del negocio a través de estrategias claras de diferenciación de producto y posicionamiento de marca, ya que el mercadeo de agua embotellada es un océano rojo donde hay muchos competidores con bajos precios como estrategia principal.

De forma general, el plan estratégico de Pazcific Water tiene como objetivos:

- Consolidar una propuesta de valor que identifique la marca Agua 76 y contribuya a generar una ventaja competitiva, fortaleciendo su visibilidad en el mercado y generando recordación en los segmentos de consumo.
- Hacer uso eficiente de la capacidad de la planta, manteniendo la eficacia de las operaciones de la cadena de abastecimiento sin impactar de forma negativa la estructura de costos.
- Caracterizar de forma más detallada a los clientes para así atender de manera directa sus necesidades, tomando ventaja del hecho de que es una compañía pequeña que puede tomar decisiones más ágiles y que puede adaptarse a solicitudes particulares, lo que a su vez fortalece la propuesta de valor.
- Disminuir la incertidumbre en el pronóstico de la demanda para reducir los desperdicios en el proceso operativo (como sobrecostos de inventario) y optimizar los recursos del área comercial.
- Revisar la coherencia de sus alianzas estratégicas actuales con la visión de la compañía, para favorecer el alcance de los objetivos.
- Desarrollar indicadores de gestión que permitan estandarizar mejor los procesos, y realizar pronósticos y esfuerzos con foco hacia las áreas de la compañía que generan mayor impacto.

El plan estratégico iniciará con un análisis introspectivo de la organización, abarcando la misión, visión y valores corporativos. Posteriormente, se extenderá a la caracterización del entorno y la competencia para identificar las principales fortalezas y oportunidades, y de

acuerdo con la relevancia, definir dónde se deberán realizar los mayores esfuerzos para generar los objetivos estratégicos y las estrategias que permitirán alcanzarlos.

2. Reseña de la organización

Pazcific Water S.A.S es una empresa familiar vallecaucana que atiende el sector de alimentos y que inició con una pequeña planta de tratamiento y envase de agua potable ubicada en la frontera entre Cali y Palmira. El agua en botella se comercializa con la marca Agua 76, que nació como resultado de un momento clave de inspiración de su fundador: “Llegando al aeropuerto de Palmira en un vuelo de las 5 de la tarde, se podía observar un resplandeciente atardecer que iluminaba un gigante tapete verde llamado Valle del Cauca. El piloto, al dar la bienvenida a sus pasajeros menciona la posición geográfica en la que se encontraban: 76° al oeste del meridiano cero” (Agua 76, 2018). La marca representa lo que el Valle del Cauca significa para los dueños de la compañía: orgullo, hermandad, alegría, pujanza y vida, y se ha consolidado en el mercado con identidad vallecaucana. En la actualidad, la planta está ubicada en el corregimiento de La Dolores – Palmira.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

En el Anexo 1 se muestra un esquema del modelo Canvas para Pazcific Water que proporciona una descripción detallada de su modelo de negocio.

3.1. Propuesta de valor

Se centra en ofrecer un portafolio variado de presentaciones de agua embotellada con una marca de identidad vallecaucana o con marca personalizada a sus clientes.

3.2. Segmento de clientes

En la Figura 1 está la proyección en porcentaje de ventas para el año 2018. Su principal segmento de clientes son los supermercados independientes y pequeños, con especial foco en aquellos que se encuentran ubicados en las afueras de Cali y no son atendidos por las grandes marcas. En segunda instancia, se encuentran los detallistas y distribuidores locales como las tiendas de barrio. Otros segmentos que se encuentran en crecimiento son el institucional (en especial negociaciones con colegios, universidades y estaciones de servicio). Finalmente, organizadores de eventos y las empresas para las cuales realizan servicios de maquila usando sus marcas personalizadas.

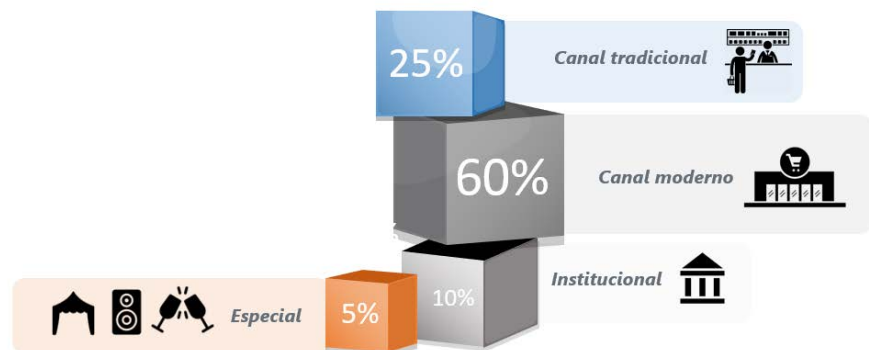


Figura 1. Proyección de ventas para 2018.

Por otra parte, el perfil del consumidor es de personas de todas las edades que se mantienen activos y le confieren mucha relevancia al bienestar y a la salud. El producto representa para el consumidor un estilo de vida, un método para cuidarse y tener bienestar consumiéndolo diariamente.

3.3. Canales

Las ventas se realizan de forma directa haciendo uso de la página web, teléfono o de forma presencial. La distribución se lleva a cabo directamente haciendo uso de la flota de la cual dispone la compañía, y las actividades de comunicación al consumidor se realizan por medio de mercadeo digital usando redes sociales como Instagram y Facebook, donde interactúan con el consumidor y le dan noticias sobre la marca. Por otra parte, participan en eventos culturales abiertos a todo público, para hacer tanto actividades de venta directa al consumidor final como publicidad.

3.4. Relaciones con los clientes

Las principales relaciones son por medio de una red de contactos de los dueños, visitas de los vendedores para asistencia personalizada y algunos patrocinios en el ámbito cultural y ambiental para incentivar la compra del producto.

3.5. Actividades clave

Las actividades más importantes son el proceso productivo para la potabilización y embotellado del agua, el soplado del plástico para la elaboración de las botellas, el mercadeo, las negociaciones estratégicas por volumen y la distribución con alcance fuera del perímetro urbano. Adicionalmente, la compañía está enfocada en apoyar actividades deportivas y culturales que se realizan en el Valle del Cauca, con el objetivo de promocionar y crear recordación de marca en los vallecaucanos.

3.6. Recursos clave

Para Pazcific Water, el principal recurso es el agua, que es adquirida a través del acueducto del municipio. El agua potable embotellada requiere que sea potabilizada mediante una serie de equipos que permiten eliminar las impurezas y volverla apta para el consumo humano.

El proceso productivo inicia tomando el agua potable directamente de los servicios públicos, para pasarla por etapas subsecuentes de filtración que incluyen carbón activado, sistema de radiación ultravioleta y ósmosis inversa. Después, se efectúa la toma de muestras para analizar las variables de control fisicoquímico y microbiológico. Posteriormente, las botellas pasan por la máquina sopladora e higienizadora antes de proceder a la línea de envasado, tapado y etiquetado. Cuentan también con bandas transportadoras y codificadoras. Finalmente, las botellas pasan al túnel de termo-encogido, para ser almacenadas y distribuidas a los clientes. Para la distribución la empresa cuenta con flota propia.

La planta de producción cuenta con personal calificado en un solo turno de producción, debido a los volúmenes actuales de venta, sin embargo, tiene la infraestructura suficiente para aumentarlos. Adicionalmente, la marca cuenta con todos los requisitos legales y sanitarios para la comercialización de agua como el registro Invima y las buenas prácticas de manufactura.

3.7. Asociados claves

Los socios más importantes son los organizadores de eventos, ya que son una plataforma muy efectiva para hacer mercadeo directo con el consumidor final. Algunas alianzas efectivas como patrocinios deportivos y fundaciones con causas ecológicas se utilizan para hacer mercadeo social. Finalmente, la empresa también posee asociados en restaurantes y conciertos.

3.8. Fuentes de ingresos

La venta de agua embotellada con la marca propia Agua 76 y como producto de la maquila de las marcas personalizadas de los clientes. Adicionalmente, con el servicio de recarga de botellones.

Las presentaciones de los productos son botellas de 350 y 600 mL, 1, 5 y 20 L. En la Figura 2 se muestra el porcentaje de ventas por presentación en el año 2017, la presentación más vendida es la de 600 mL principalmente en discotecas y restaurantes.

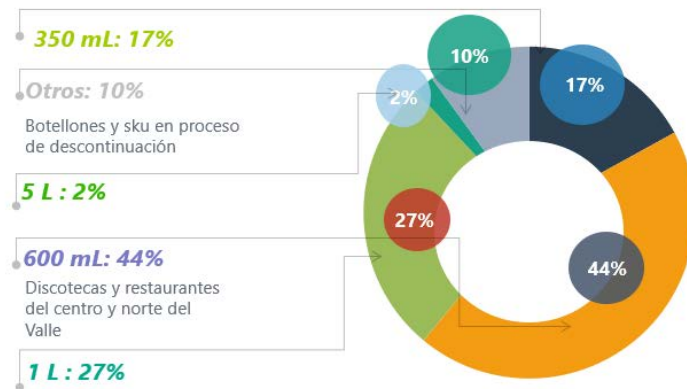


Figura 2. Ventas porcentuales en el 2017.

3.9. Estructura de costos

Los costos más relevantes para la operación del negocio son los costos operacionales como los de producción, materias primas, salarios operativos y alquiler del sitio donde se encuentra la planta. Adicionalmente, se cuenta con los costos de distribución, mercadeo, recursos humanos y administrativos.

En la Figura 3 se muestra el estado de pérdidas y ganancias del año 2017 de Pazcific Water. De acuerdo con estos datos, el porcentaje de utilidad de bruta de la compañía fue del 34%, los costos de producción resultaron con un porcentaje de participación de 28 % sobre las ventas netas, en adición, los gastos totales de la compañía fueron elevados con un resultado de 34%, esto finalmente generó que la utilidad operacional sobre la utilidad bruta resultara en 1.2%.

El material de empaque tiene la mayor participación en la estructura de costos del producto final, en contraste el agua resulta con un costo bajo ya que se extrae directamente

del acueducto. Por lo anterior, la compañía está revisando opciones para realizar negociaciones de volumen con proveedores de empaque y lograr un impacto positivo en el costo del producto. Los márgenes que maneja la compañía oscilan entre 15 y 30% según el canal de distribución en el que comercialice el producto.

PAZCIFIC WATER SAS		
NIT 900.425.932		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DICIEMBRE 30 DEL 2017		
INGRESOS		
Ingresos Operacionales	\$ 528,999,527	
Devoluciones	-\$ 23,126,143	
	<hr/>	
VENTAS NETAS		\$ 505,873,384
COSTOS Y DEDUCCIONES		
Productos elaborados	\$ 187,599,621	\$ 330,115,614
Costos de producción	\$ 142,515,993	
	<hr/>	
UTILIDAD BRUTA		\$ 175,757,770
GASTOS		
De administración	\$ 97,428,670	\$ 173,580,827
Gastos de ventas	\$ 66,993,050	
Financieros	\$ 9,080,318	
Otros	\$ 78,789	
	<hr/>	
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 2,176,943
OTROS INGRESOS		
No operacionales	\$ 1,967,212	\$ 1,967,212
	<hr/>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 4,144,155
IMPUESTO DE RENTA Y CREE		\$ 2,266,000
		<hr/>
UTILIDAD NETA		\$ 1,878,155

Figura 3. Estado de pérdidas y ganancias en el 2017

4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos

La compañía implementó a comienzos del año 2018 la misión, visión y valores corporativos para Agua 76. Este trabajo se realizó en forma conjunta con la participación de sus accionistas y directivos.

4.1. Misión

La misión está relacionada con la identidad vallecaucana de la empresa, ya que esta ha sido un diferenciador de las otras marcas del mercado. Adicionalmente, destaca el apoyo que la compañía brinda a organizaciones que promueven el deporte, la cultura y el cuidado del medio ambiente. La misión actual establece:

“Buscamos formar parte de la identidad Vallecaucana y caracterizarnos por nuestro compromiso social a través del apoyo al deporte, la cultura y el cuidado del medio ambiente y la salud. Nos enfocamos en ofrecer calidad e innovación en cada gota de nuestra agua para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el contexto local, con una proyección a nivel nacional. Para ello contamos con la tecnología adecuada y un talento humano dedicado, capacitado y comprometido con los valores corporativos” (Agua 76, 2018).

La propuesta es una modificación de la misión actual buscando incluir los productos que se fabrican y comercializan, resaltando la alta calidad del producto apoyados en sus equipos con tecnología actual y personal calificado. Proponemos lo siguiente:

Buscamos formar parte de la identidad Vallecaucana de nuestros consumidores a través de los productos que fabricamos y comercializamos. Queremos caracterizarnos por nuestro compromiso social mediante el apoyo al deporte, la cultura, el cuidado del medio ambiente y la salud de nuestros consumidores y colaboradores. Nos enfocamos en ofrecer satisfacción al consumidor con calidad e innovación en cada gota de

nuestra agua embotellada. Contamos con la tecnología adecuada y un talento humano dedicado, capacitado y comprometido con nuestros valores corporativos.

4.2. Visión

La visión actual está planteada a muy corto plazo y se refiere al posicionamiento en el mercado de las bebidas no alcohólicas, el cual es muy amplio. La visión actual establece:

“En el año 2020, Agua 76° será una marca posicionada en la mente y el corazón de los Vallecaucanos como una de las 4 bebidas no alcohólicas preferidas para el consumo. Somos dedicados y amamos lo que hacemos” (Agua 76, 2018).

La propuesta se realiza debido a que la proyección en tiempo es muy corta y poco viable para alcanzarse en dos años. La visión propuesta busca aterrizar las metas y delimitar el segmento de agua embotellada, donde se compite. Proponemos lo siguiente:

En el año 2025, Agua 76° será una marca posicionada en la mente y el corazón de los Vallecaucanos como la mejor agua embotella fabricada en el departamento del Valle del Cauca y preferida para el consumo. Somos dedicados y amamos lo que hacemos.

4.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos que se encuentran en vigencia para la compañía están parcialmente en línea con lo establecido en la misión y la visión. Son los siguientes: vallecaucanidad, pujanza, calidez, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad social, vocación de servicio.

Para fortalecer lo que se declara en la misión y la visión, se recomienda incluir la innovación y la excelencia en ejecución. De forma adicional, cambiar vocación de servicio por orientación al cliente, con el objetivo de dar más enfoque a este último.

5. Análisis externo

5.1. Pestal y las cinco fuerzas

En el Anexo 2 se ilustra la matriz de favorabilidad del entorno y efectividad organizacional frente a los factores externos de la Figura 4.



Figura 4. Factores externos del análisis Pestal y las cinco fuerzas de Porter.

5.1.1. Oportunidades.

Los factores donde la compañía está siendo más efectiva es haciendo uso de la publicidad digital y de sus patrocinios estratégicos para posicionar la marca y resaltar su identidad vallecaucana, lo cual está alineado con su declaración misional. En contraste, su efectividad es muy baja en el aspecto de innovación que le podría proporcionar un gran valor agregado de diferenciación en el mercado.

5.1.2. Amenazas.

Tiene una efectividad media ante las bajas barreras de entrada que enfrentan los nuevos competidores, en el mercado de agua embotellada no se necesitan montos muy altos de inversión para poder entrar ya que los sistemas de purificación no requieren tecnología compleja ni infraestructura. Adicionalmente, utilizan su flota propia para llegar a sitios que normalmente no son atendidos por las grandes marcas, como zonas fuera del perímetro urbano. En contraste, su efectividad es muy baja enfrentando, por ejemplo, la gran cantidad de competidores informales (como vendedores de jugos y agua en las calles) que constituyen productos sustitutos. En adición, una debilidad es la carencia de innovación de producto que permita acompañar las tendencias de consumo saludable y amigable con el ambiente del mercado.

5.2. Síntesis del análisis externo

De acuerdo con el diagrama radial de la Figura 5, los entornos más favorables son el tecnológico, el ambiente natural y el político, sin embargo, la efectividad de la organización en estos es baja. Por tanto, hay una oportunidad clara de enfocar los esfuerzos en fortalecer las capacidades de la empresa para responder en estos entornos. En el entorno tecnológico se mantiene como un punto focal iniciar con actividades de investigación y desarrollo que permitan fortalecer el portafolio de productos con innovación, por otra parte, en el entorno del ambiente natural puede favorecer mantener las alianzas con grupos ambientalistas, que permitan realizar mercadeo social y evaluar posibilidades de innovaciones en empaque, que están en línea con el interés de la compañía en el cuidado del medio ambiente. Finalmente, en el entorno político, se pueden definir roles internos que acompañen más cerca las actualizaciones de la regulación.

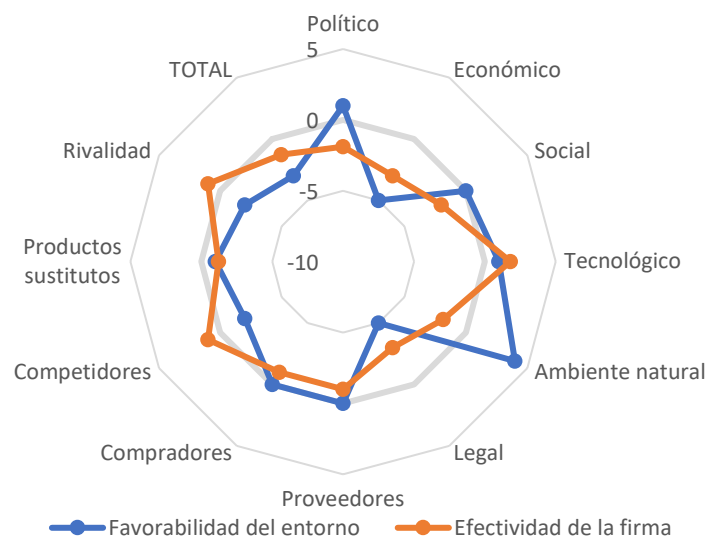


Figura 5. Diagrama radial de análisis externo.

5.3. Pareto de factores del entorno

En el Anexo 3, está detallada la matriz EFE.

5.3.1. Oportunidades.

En la Figura 6 se encuentra el diagrama de Pareto con la priorización de factores del entorno que representan oportunidades para la compañía, cabe resaltar:

- El agua embotellada está en un mercado altamente competitivo, por lo cual la diferenciación es clave para mantenerse vigente en el mercado. Fortalecer un área de investigación y desarrollo permitirá diversificar la producción con productos como aguas funcionales saborizadas y empaques innovadores.
- El consumidor es muy sensible al precio del agua debido a que gran parte de la población tiene acceso al agua potable en sus casas a través del acueducto; de esta manera, este tipo de consumo se convierte en un competidor más. La oportunidad de tener negociación por volumen es de vital importancia para la compañía, permite tener un mejor costo en las materias primas e insumos, y esto a su vez, se transmite como un beneficio al consumidor en el precio final del producto.
- En el entorno político y legal, el acercamiento con las entidades que realizan la normatividad de la producción de agua es una gran oportunidad, permite mejorar el poder de negociación y poder llegar a influenciar positivamente las decisiones de estas entidades con impacto económico, como el cobro del IVA al agua

embotellada a futuro. Este punto específico sería de gran beneficio para la compañía, ya que este impuesto se paga en las materias primas, pero actualmente no lo pueden cobrar en el producto final para cumplir con la regulación.

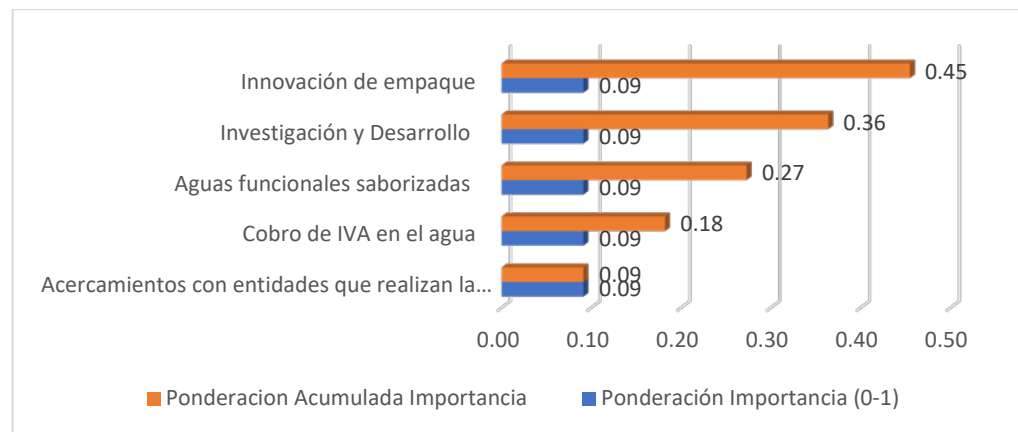


Figura 6. Pareto de factores del entorno de oportunidades.

5.3.2. Amenazas.

En la Figura 7 se encuentra el diagrama de Pareto con la priorización de factores del entorno que representan amenazas para la compañía, cabe resaltar:

- En actualidad, hay nuevos formatos de grandes superficies que han entrado al mercado con gran fuerza de penetración como los *hard discount* (tiendas de descuento fuerte), que amenazan a las compañías que intentan posicionar su marca como es el caso de Agua 76. Estos establecimientos como D1, Ara, y Justo y Bueno, tienen gran variedad de productos de buena calidad a bajo costo, apalancados por su estrategia para reducir costos fijos y de mano de obra. El agua

embotellada es uno de varios productos que comercializan a un precio difícil de competir, aproximadamente \$800 pesos por litro. Para reaccionar a este tipo de competencia, las grandes cadenas de supermercados como Éxito y Jumbo, introdujeron en el mercado su marca propia para lograr competir con bajo precio, convirtiendo al segmento del agua en un océano rojo con poca diferenciación.

- Las leyes que están relacionadas con el medio ambiente y el consumo de plástico también representan una amenaza. La sociedad actualmente promueve este tipo de movimientos ambientalistas a través de redes sociales y organizaciones sin ánimo de lucro. Los consumidores cada día son más conscientes del impacto que tiene el plástico en nuestro planeta y están en constante búsqueda de nuevos productos que minimicen estos efectos en el medio ambiente. Para el caso del agua embotella, los consumidores prefieren el uso de empaques biodegradables o de vidrio reutilizables. Actualmente, hay países que desmotivan el uso de plástico a través de impuestos; en Colombia, por ejemplo, las bolsas plásticas en los establecimientos de comercio deben ser pagas por el consumidor.

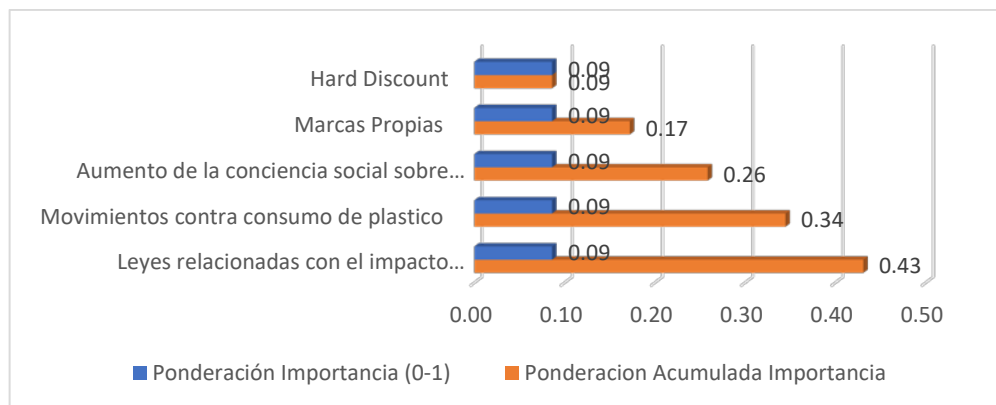


Figura 7. Pareto de factores del entorno de amenazas.

6. Competencia relevante

Agua 76 compite con gran variedad de marcas en el mercado de agua embotellada, sin embargo, sus principales competidores son los siguientes:

- Agua Cristal: es el agua embotellada más vendida en Colombia (Postobón, 2017). Esta marca hace parte del portafolio de productos de la empresa Postobón, tiene diferentes presentaciones de agua embotellada en varios tipos de materiales como PET, vaso, bolsa y vidrio.
- Agua Brisa: Coca-Cola Femsa y The Coca-Cola Company adquirieron el negocio de agua embotellada Brisa, de Bavaria, la filial colombiana de SABMiller (Dinero, 2008). La marca ha diversificado su portafolio con agua saborizadas de limón y mandarina; es el segundo competidor más importante de la industria.
- Marcas propias: el agua embotellada con marca propia es un producto que es maquilado por pequeñas o medianas empresas a un menor costo. Las presentaciones dependen de las especificaciones del cliente y su estrategia de mercado, por lo general compite con bajos precios. Los competidores más agresivos que comercializan este tipo de productos son los *hard discount* como D1, Justo y Bueno y Ara.

7. Análisis interno y de competitividad

7.1. Análisis financiero

En el Anexo 4 se encuentra las razones de probabilidad, liquidez, apalancamiento y de actividad de la compañía Agua 76. El análisis financiero se realizó con base al estado de pérdidas y ganancias del año 2017 y al balance general del mismo año.

El margen bruto de la compañía es del 34.7% como se puede observar en la Tabla 6, este resultado se encuentra por encima del promedio del margen de las empresas minoristas que oscila entre un 20 a 30% (Browne, 2018), lo que indica que es, en general, un buen resultado.

Por otro lado, en la Tabla 7 se puede evidenciar que la empresa actualmente no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones con su bajo resultado de 0.3. Esta falta de efectivo genera también un riesgo de no tener suficiente solvencia para enfrentar situaciones atípicas que demanden este activo, lo que podría llevar incluso a bancarrota.

Finalmente, la prueba ácida de la compañía muestra un resultado negativo lo que indica que podría llegar a incumplir en sus pagos futuros.

7.2. Análisis de recursos y competencias claves

En el Anexo 5 se encuentra la matriz y la síntesis para el análisis de competitividad, listando los recursos y competencias claves en el negocio de agua embotellada y la calificación de fortaleza tanto de Agua 76 como de sus competidores relevantes, para cada una de las categorías del Canvas.

En la Tabla 11 se resumen los resultados, la mayor calificación de competitividad la obtuvieron los competidores más grandes Brisa y Cristal, principalmente por sus fortalezas en penetración en las tiendas y supermercados de cadena que corresponden a los lugares donde se realizan alrededor del 46% de las compras de agua embotellada (Acevedo & Florez, 2010), también tienen ventaja en su poder de negociación, sus capacidades tecnológicas de producción y en distribución, sus esfuerzos en mercadeo y sus alianzas estratégicas. Por otra parte, las marcas propias se mantienen con una ventaja un poco menor, otorgada por su mayor participación en supermercados independientes y sus bajos precios. El precio es un factor determinante para los clientes en el momento de la compra del producto, alrededor del 34% de las compras se definen por el motivador de bajo precio (Acevedo & Florez, 2010)

Como se observa en el gráfico radial Figura 8, para Agua 76 su calificación de competitividad es el resultado de sus fortalezas en supermercados independientes fortalecido hace poco por su entrada en MercaMío y MercaTodo y su diversificación de fuente de ingresos como maquila de agua embotellada para otras empresas. Sus mayores oportunidades, están en su estructura de costos para lograr competir con mejores precios, su

propuesta de valor por la carencia de un factor diferencial en el mercado y sus relaciones con los clientes, debido a la carencia de una fuerza de ventas enfocada en la negociación.

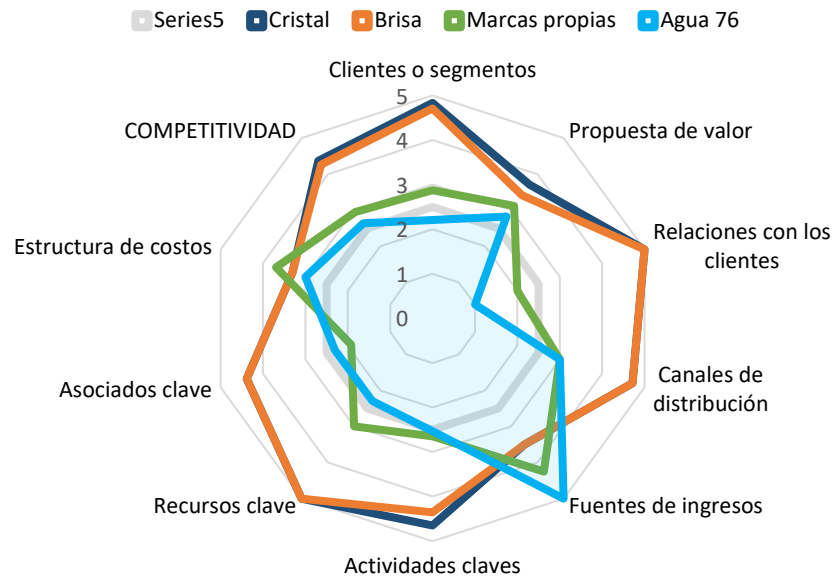


Figura 8. Diagrama radial de análisis de competitividad.

7.3. Perfil de competitividad

En la Figura 9 se encuentra el diagrama de dispersión de los factores internos claves del análisis de recursos y capacidades.

Se realizó una acotación de los rangos de las fortalezas relativas de los activos estratégicos para identificar solamente los que están ubicados entre 0.0 y 1.0, y clasificarlos como fortalezas o debilidades claves.

Las fortalezas claves resultaron ser la venta de agua embotellada y los costos operativos. Por otra parte, las debilidades claves, que se deben trabajar para mejorar la competitividad en el mercado, fueron la distribución y la logística en los supermercados de cadena.

7.4. Matriz EFI

En la Tabla 12 se encuentra el resultado de la matriz EFI, donde se puede evidenciar que los recursos y capacidades claves con mayor importancia para el modelo de negocio de Agua 76 son los supermercados de cadenas, tiendas, licoreras, distribución y logística, mercadeo, producción, economía del mercado, venta directa, entre otros. Adicionalmente, los de menor importancia son la funcionalidad y los eventos culturales.

8. Análisis situacional

En el Anexo 6 se encuentra el resultado del análisis situacional haciendo uso de la matriz 3X3 elaborada por General Electric y la empresa consultora McKinsey (Johasson, 2010). Para el año 2016, el total de ventas de agua embotellada en Colombia ascendió a USD 499.5 millones (Bell, 2017), el líder fue Postobón con su marca Cristal con 52.3%, seguido por Coca-Cola Company con 32.2% como se muestra en la Figura 10.

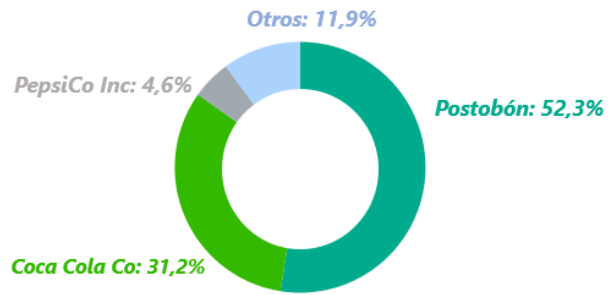


Figura 10. Ventas de agua embotellada 2016 en Colombia.

El gráfico de burbujas de la Figura 11 se evidencia que Cristal y Brisa, se encuentran en el sector de proteger y reenfocarse, mientras que las marcas propias y Agua 76 están en la sección de rentabilizar, en esta sección la recomendación es no orientar los esfuerzos en inversión sino en maximizar la rentabilidad, protegiendo la participación de mercado de los segmentos más rentable que son el tamaño de 5L (GM 43%) y 600 mL (GM 29%) y mejorar la oferta de productos adicionando un factor diferencial del mercado.

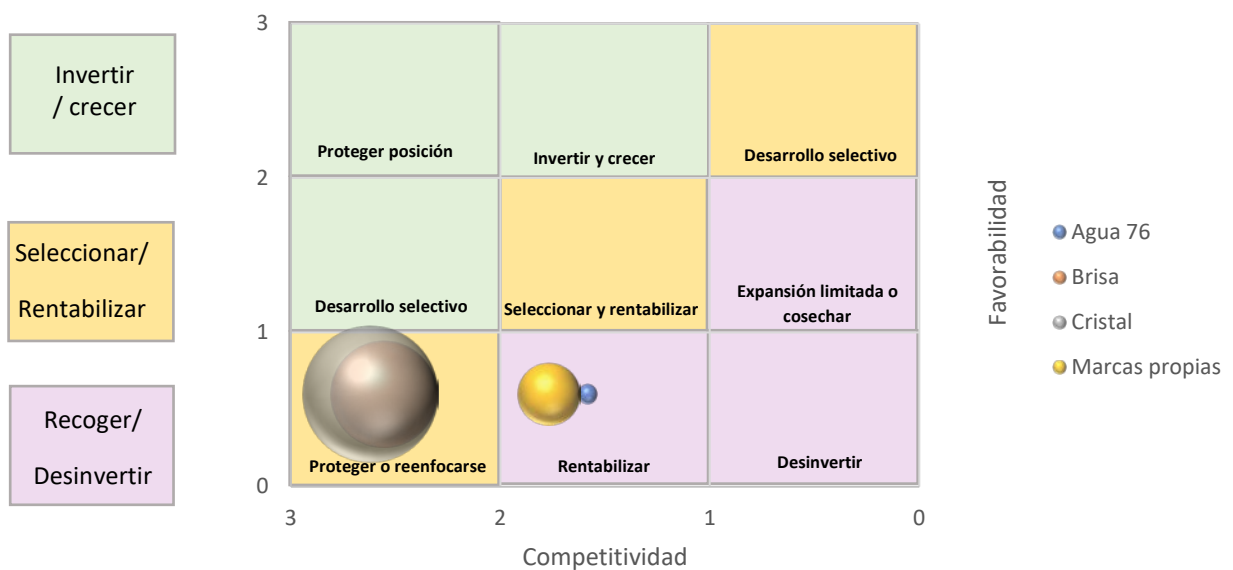


Figura 11. Gráfico de burbujas de competitividad.

9. Objetivos estratégicos

El análisis DOFA se encuentra en el Anexo 7, en este se establecen las iniciativas para aprovechar las fortalezas y enfocarla en las oportunidades (FO) y amenazas clave (FA) y aquellas orientadas a mitigar las debilidades y conseguir explotar las oportunidades valiosas (DO) y las que corrigen debilidades claves y vuelven la compañía vulnerable ante amenazas (DA). A partir de este análisis se generaron los objetivos estratégicos que se encuentran en la Tabla 14.

10. Estrategia corporativa

De acuerdo con los objetivos estratégicos, la estrategia corporativa que planteamos para Agua 76 es de mejores costos del proveedor. De esta forma, será necesario incluir nuevos atributos al portafolio de productos optimizando los costos, para mantener un precio competitivo en el mercado. Así, se podrá adicionar elementos diferenciadores para competir con Brisa y Cristal, manteniendo un bajo precio que compita con las marcas propias.

De esta manera, Agua 76 tendrá una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejante (Thomson & Peteraf, 2012).

De acuerdo con lo anterior, se propone el mapa estratégico del Anexo 8. Los objetivos financieros, que finalmente se traducirán valor agregado para los accionistas, serán

orientados bajo el marco de la estrategia híbrida que se planteó. En este sentido, el principal objetivo que impulsará dicha estrategia será el desarrollo de un nuevo producto para diversificar el portafolio; se recomienda que sea una bebida para aprovechar la capacidad instalada de la planta y mantener compacta la estructura de costos. Este objetivo también aporta de forma significativa a la diferenciación porque permite consolidar la marca.

Los objetivos orientados a maximizar la satisfacción al cliente deberán partir desde una propuesta de valor clara que será estructurada también con la consolidación del portafolio. Por otra parte, el cliente deberá ser caracterizado para identificar en detalle sus principales necesidades y las acciones rápidas que deberá hacer la compañía para atenderlas, tomando ventaja de tener una estructura compacta y de poca burocracia que permite tomar decisiones más ágiles. Adicionalmente, el rutero de visita permitirá tener una atención personalizada para fortalecer el servicio al cliente y para anticiparse a necesidades futuras; este rutero también podrá ser extendido a clientes potenciales.

Los procesos internos se podrán construir en el marco de tres pilares principales: 1) *Construcción del negocio*: donde el desarrollo de marca y nuevo producto es un aspecto fundamental. Se propone acercar la marca a las personas, haciendo uso de la identidad vallecaucana para humanizarla y generar sentido de identidad; 2) *Excelencia operativa*: manteniendo los estándares de calidad, actualizando de forma constante las opciones tecnológicas, para esto la primera fuente de información podrán ser los proveedores, y re inventando la estrategia de distribución para ampliar la cobertura; y 3) *Buen ciudadano*: aprovechando las tendencias saludables y conscientes de consumo para explorar innovaciones como nuevos empaques amigables con el ambiente, alianzas con fundaciones

ecológicas para promocionar turismo ecológico en el Valle y extendiendo alguno de los roles de actuales colaboradores para mantener actualizados los requerimientos regulatorios.

Finalmente, los objetivos de crecimiento y aprendizaje con foco en el capital humano. Se han identificado diversos espacios para fortalecer y hacer crecer la compañía, estos a su vez son oportunidades para que las personas crezcan y se desarrollen comprometidas con la misión y la visión. Así, por ejemplo, para fortalecer las actividades de ventas, se debe acompañar con un entrenamiento de las personas para ejercer la función. Los recursos tecnológicos disponibles se deben potencializar para ser un soporte clave de los procesos internos y externos de la compañía. Por otra parte, todas las actividades orientadas a mantener la higiene laboral y un clima organizacional saludable.

11. Plan táctico y balanced scorecard

De acuerdo con los objetivos estratégicos y la estrategia corporativa planteada para Agua 76, se definió el plan táctico y el BSC (balanced scorecard) de la compañía. Este plan consolida los proyectos y los programas que se llevarán a cabo para cumplir los objetivos estratégicos de la compañía y los indicadores para medir los resultados.

Las metas que se establecieron en este plan se plantearon para ser cumplidas desde el año 2019 hasta el 2025, debido a que la visión propuesta para la compañía se diseñó hasta ese año.

Los principales proyectos y programas para cada nivel del mapa estratégico se encuentran resumidos en la Figura 12. En el Anexo 9, se dejó planteado los proyectos y

programas con las áreas involucradas responsables y el presupuesto necesario para su ejecución. De forma adicional, se deberá implementar un cronograma de reuniones de seguimiento para evaluar la ejecución del plan táctico y los indicadores del balanced scorecard. De ser necesario, se podrá revisar el alcance, los recursos y cualquier otro aspecto de los programas y proyectos, en el caso que se identifique la necesidad.

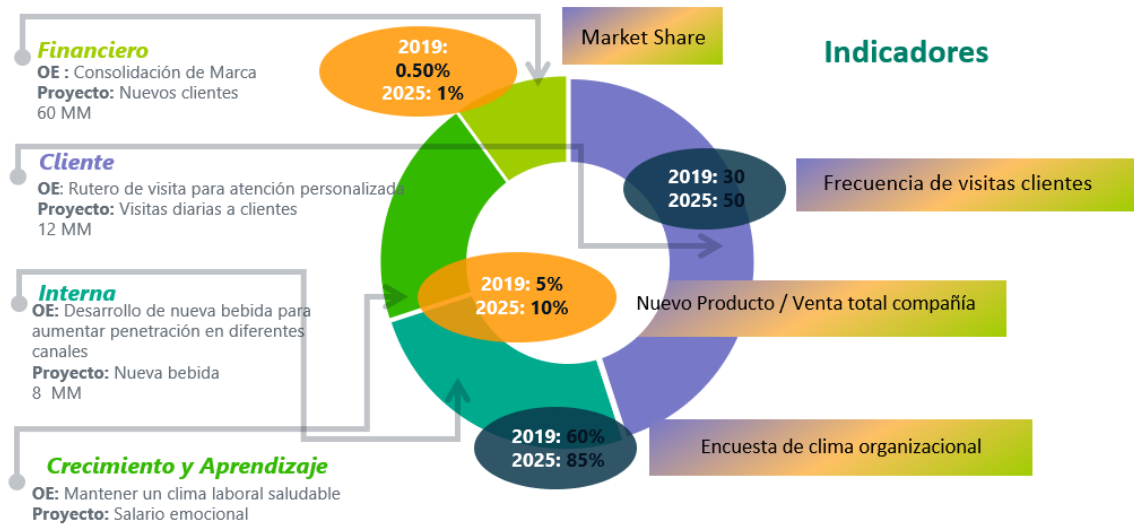


Figura 12. Principales puntos del plan táctico.

12. Conclusiones

- La declaración misional de la compañía está orientada a resaltar la identidad vallecaucana como medio para generar un sentido de pertenencia en sus consumidores y humanizar la marca Agua 76; la visión está también orientada a posicionar la marca como la preferida de los vallecaucanos. En este contexto, la compañía se destaca a través del apoyo a organizaciones que promueven el deporte, la cultura y el cuidado del medio ambiente, transmitiendo un mensaje coherente con su misión y su visión.
- Agua 76 compite en un océano rojo liderado por grandes marcas como Brisa y Cristal, la estrategia corporativa será una estrategia híbrida fusionando diferenciación y costos bajos por medio de nuevos atributos en su portafolio y cuidando la estructura de costos, para mantener precios competitivos.
- El entorno tecnológico es uno de los más favorables para la compañía, sin embargo, su efectividad en este es baja. Por otra parte, la alta competitividad del mercado de agua embotellada requiere factores diferenciadores contundentes para mantener la vigencia. Por lo tanto, un área de investigación y desarrollo será el medio para fortalecer y diversificar el portafolio de productos con una nueva bebida, aprovechando las tecnologías existentes y el conocimiento del mercado. Esta innovación permitirá nutrir una propuesta de valor a los consumidores.
- El desarrollo de la marca deberá acompañar de cerca el desarrollo del nuevo producto. En este sentido, la humanización de la marca jugará un rol primordial, la identidad vallecaucana permitirá generar una conexión de los consumidores con Agua 76.

- El entorno ambiente natural, al igual que el tecnológico, es favorable y con poca efectividad de la compañía. Los objetivos estratégicos de buen ciudadano permiten mantener el foco en acciones que facilitan vivir la misión y alcanzar la visión. Favorecen entonces, las alianzas con fundaciones ecológicas para promocionar actividades como el turismo ecológico en el Valle y de igual forma, las actividades de investigación y desarrollo orientadas a suplir tendencias de consumo consciente, como el desarrollo de empaques amigables con el medio ambiente.
- La satisfacción del cliente se alcanzará caracterizando sus necesidades por medio de un acercamiento constante, como los planes de visitas. Esto permitirá identificar procesos internos donde se pueda actuar rápidamente para generar valor agregado, tomando ventaja de ser una compañía relativamente poco burocratizada.
- El acercamiento con los proveedores será un medio para fortalecer también el entorno tecnológico por medio del intercambio de conocimiento que mantenga la excelencia operativa y los estándares de calidad. Adicionalmente, esto permite afianzar las relaciones para facilitar las negociaciones y el soporte técnico, cuando sea requerido.
- El capital humano es fundamental para la implementación de la estrategia. El entrenamiento en actividades de ventas y adquisiciones en el área de investigación y desarrollo serán el medio para alcanzar los objetivos consolidados en el plan estratégico. Se deberán revisar las actividades orientadas a mantener el bienestar laboral y la motivación de los colaboradores.

13. Recomendaciones

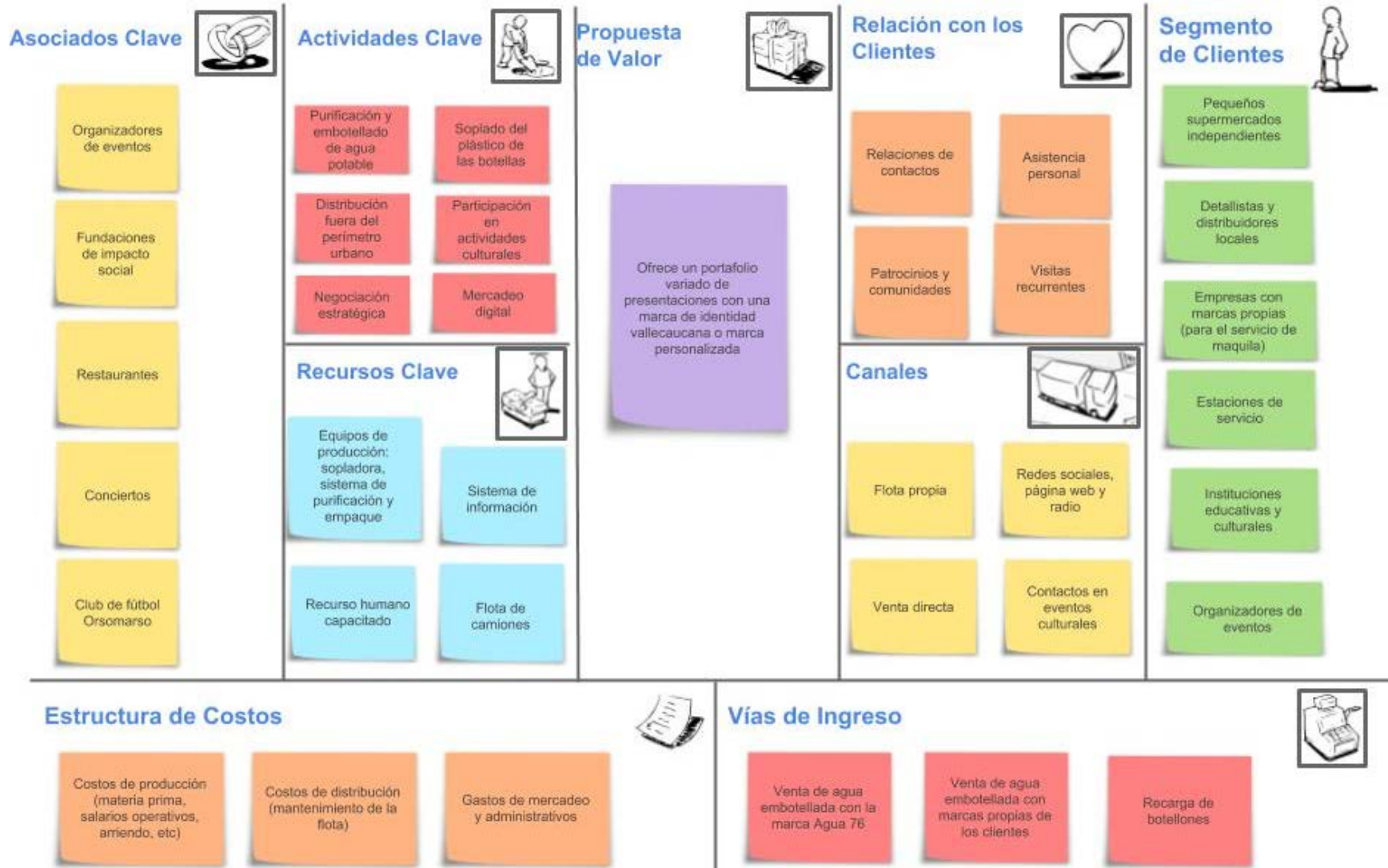
- Implementar una fuerza de venta directa para aumentar la distribución numérica del producto en el canal detallista e institucional.
- La compañía hace gran énfasis en un origen vallecaucano y desea potencializar este aspecto para posicionar la marca en el mercado regional, sin embargo, se sugiere tener una marca secundaria al momento de expandirse hacia otras regiones del país.
- La visión actual de la compañía está planteada a corto plazo y con poca viabilidad para ser alcanzada de acuerdo con la meta que propone, se recomienda una nueva misión más aterrizada que vaya en línea con los objetivos de la compañía a mayor plazo.
- El desarrollo de un nuevo producto debe ir encaminado a suplir las necesidades de los consumidores del mercado objetivo. Se sugiere que esta nueva referencia tenga características que vayan en línea con las tendencias actuales como bebidas funcionales o saludables. Sin embargo, la caracterización del mercado deberá acotarse por medio de un estudio de consumidor.
- Implementar un plan de retención de personal que contenga actividades de bienestar y desarrollo para los colaboradores de la compañía a través de espacios de capacitación y recreación.
- Crear alianzas estratégicas con los patrocinadores de competencias deportivas que se realizan en el Valle del Cauca para poder dar a conocer la marca, debido a que en estos espacios cuentan con alto flujo de consumidores de agua embotellada.

- Implementar rituales cortos de seguimiento para evaluar la ejecución del plan táctico y los indicadores del balanced scorecard, con información consignada en formatos fáciles de comunicar para mayor efectividad.

14. Bibliografía

- Acevedo, D., & Florez, D. (2010). *Plan de negocios para el desarrollo de una empresa de elaboración y distribución de agua personalizada con procesos de nano filtración y magnetización*. Bogotá.
- Agua 76. (24 de Octubre de 2018). *Agua 76, 100% vallecaucana*. Obtenido de <http://www.agua76.co/>
- Bell, J. G. (7 de Noviembre de 2017). *Agronegocios*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/cristal-la-marca-que-domina-el-mercado-del-agua-embotellada-2623052>
- Browne, C. (1 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13073144/cual-es-un-buen-margen-de-utilidad-bruta>
- Dinero, R. (8 de Julio de 2008). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/negocios/articulo/brisa-manos-coca-cola/66318>
- Johasson, J. (2010). *Global Marketing*. Irwin: Mc Graw Hill.
- Postobón. (26 de septiembre de 2017). *Tómate la Vida*. Obtenido de Sitio web de la compañía Postobón: <https://tomatelavida.com.co/informacion-nutricional/aguas/cristal-postobon/>
- Rodriguez Salcedo, C. (16 de Junio de 2016). *Diario La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/cristal-brisa-y-manantial-las-marcas-que-dominan-el-mercado-del-agua-en-botella-2390206>
- Thomson, A., & Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica y teoría del caos*. McGraw Hill.

Anexo 1: Canvas Agua 76



El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Anexo 2: Análisis de PESTAL y cinco fuerzas

Tabla 1 Diagrama PESTAL y 5 fuerzas

OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FAVORABILIDAD	EFFECTIVIDAD
Acercamientos con entidades que realizan la normatividad en producción de agua	5	2	Cambio de Gobierno e incertidumbre en las nuevas regulaciones	4	1	1	-1.89
Cobro de IVA en el agua	5	1	Informalidad en la comercialización de agua embotellada	3	1	-8	-3.00
			<i>Hard Discount</i>	5	1		
			Marcas Propias	5	1		
Aguas funcionales saborizadas	5	2	Aumento de la conciencia social sobre consumo de plástico	5	1	0	-2
Mercadeo digital	3	5	Nueva tecnología (agua en membranas)	2	1	5	0.00
Tecnificación de la planta de producción	4	2					
Investigación y Desarrollo	5	2					
Promover alianzas con grupos ambientalistas sobre el cuidado del medio ambiente	4	3	Movimientos contra consumo de plástico	5	1	4	-1.86
Innovación de empaque	5	1					
	0	0	Leyes relacionadas con el impacto ambiental del plástico	5	1	-5	-3.00

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FAVORABILIDAD	EFFECTIVIDAD
Fidelización a la compra de materiales	4	2	Bajo volumen de compra de materiales	4	2	0	-1.00
Negociaciones por volúmenes	5	2	Producto no diferenciado Océano Rojo	5	2	0	-1.00
Posicionamiento de marca	3	3	Tecnología económica (bajo monto de inversión) /Registro INVIMA Informalidad no regulada Falsificación de producto	5	3	-2	1.00
Tendencia saludable de consumo	4	3	Gran variedad de producto sustitutos	5	1	-1	-1.22
Marca de identidad vallecaucana	3	3	Red de Distribución de las grandes marcas Aprovechamiento de las economías de escala	5	3	-2	1.00
TOTAL	55	31		58	19	-3	44.68

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Tabla 2 *Resumen síntesis análisis externo*

Tipo de entorno		Favorabilidad del entorno	Efectividad de la firma
P	Político	1.00	-1.89
E	Económico	-5.00	-3.00
S	Social	0.00	-2.00
T	Tecnológico	1.00	1.80
A	Ambiente natural	4.00	-1.86
L	Legal	-5.00	-3.00
1	Proveedores	0.00	-1.00
2	Compradores	0.00	-1.00
3	Competidores	-2.00	1.00
4	Productos sustitutos	-1.00	-1.22
5	Rivalidad	-2.00	1.00
TOTAL		-3.00	-1.28

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Anexo 3: Matriz EFE y análisis de Pareto

Tabla 3. Matriz EFE - Análisis externo de oportunidades y amenazas

Factores del entorno que representan Oportunidades	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Efectividad (1-5)	Efectividad ponderada (1-5)
Acercamientos con entidades que realizan la normatividad en producción de agua	5	0.04	2	0.09
Cobro de IVA en el agua	5	0.04	1	0.04
Aguas funcionales saborizadas	5	0.04	2	0.09
Mercadeo digital	3	0.03	5	0.13
Tecnificación de la planta de producción	4	0.04	2	0.07
Investigación y Desarrollo	5	0.04	2	0.09
Promover alianzas con grupos ambientalistas sobre el cuidado del medio ambiente	4	0.04	3	0.11
Innovación de empaque	5	0.04	1	0.04
Fidelización a la compra de materiales	4	0.04	2	0.07
Negociaciones por volúmenes	5	0.04	2	0.09
Posicionamiento de marca	3	0.03	3	0.08
Tendencia saludable de consumo	4	0.04	3	0.11
Marca de identidad vallecaucana	3	0.03	3	0.08
Factores del Entorno que representan Amenazas	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Efectividad (1-5)	Efectividad ponderada (1-5)
Cambio de Gobierno e incertidumbre en las nuevas regulaciones	4	0.04	1	0.04
Informalidad en la comercialización de agua embotellada	3	0.03	1	0.03
Hard Discount	5	0.04	1	0.04
Marcas Propias	5	0.04	1	0.04
Aumento de la conciencia social sobre consumo de plástico	5	0.04	1	0.04
Nueva tecnología (agua en membranas)	2	0.02	1	0.02
Movimientos contra consumo de plástico	5	0.04	1	0.04
Leyes relacionadas con el impacto ambiental del plástico	5	0.04	1	0.04
Bajo volumen de compra de materiales	4	0.04	2	0.07
Producto no diferenciado, Océano Rojo	5	0.04	2	0.09
Tecnología económica (bajo monto de inversión) / Registro INVIMA, Informalidad no regulada, Falsificación de producto	5	0.04	3	0.13
Gran variedad de producto sustitutos	5	0.04	1	0.04
Red de Distribución de las grandes marcas Aprovechamiento de las economías de escala	5	0.04	3	0.13
	113	1.00		1.86

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Tabla 4. Oportunidades: ponderación acumulada de importancia

Factores del Entorno que representan oportunidades	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada Importancia
Acercamientos con entidades que realizan la normatividad en producción de agua	5	0.09	0.09
Cobro de IVA en el agua	5	0.09	0.18
Aguas funcionales saborizadas	5	0.09	0.27
Investigación y desarrollo	5	0.09	0.36
Innovación de empaque	5	0.09	0.45
Negociaciones por volúmenes	5	0.09	0.55
Tecnificación de la planta de producción	4	0.07	0.62
Promover alianzas con grupos ambientalistas sobre el cuidado del medio ambiente	4	0.07	0.69
Fidelización a la compra de materiales	4	0.07	0.76
Tendencia saludable de consumo	4	0.07	0.84
Mercadeo digital	3	0.05	0.89
Posicionamiento de marca	3	0.05	0.95
Marca de identidad vallecaucana	3	0.05	1.00
	55.0	1.0	

Tabla 5. Amenazas: ponderación acumulada de importancia

Factores del Entorno que representan amenazas	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada Importancia
<i>Hard Discount</i>	5	0.09	0.09
Marcas propias	5	0.09	0.17
Conciencia social sobre consumo de plástico	5	0.09	0.26
Movimientos contra consumo de plástico	5	0.09	0.34
Leyes relacionadas con el impacto ambiental del plástico	5	0.09	0.43
Producto no diferenciado/Océano rojo	5	0.09	0.52
Tecnología económica /Registro INVIMA/Informalidad no regulada/Falsificación de producto	5	0.09	0.60
Gran variedad de producto sustitutos	5	0.09	0.69
Red de distribución de las grandes marcas Aprovechamiento de las economías de escala	5	0.09	0.78
Cambio de Gobierno e incertidumbre en las nuevas regulaciones	4	0.07	0.84
Bajo volumen de compra de materiales	4	0.07	0.91
Informalidad en comercialización de agua embotellada	3	0.05	0.97
Nueva tecnología (agua en membranas)	2	0.03	1.00
	58.0	1.0	

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Anexo 4: Análisis financieros

Tabla 6 Razones de probabilidad

Razones de probabilidad		
Margen bruto	\$ 175,757,770	34.7%
	\$ 505,873,384	
Margen operacional	\$ 2,176,943	0.4%
	\$ 505,873,384	
ROA	\$ 1,878,155	0.6%
	\$ 318,779,576	
ROE	\$ 1,878,155	4.7%
	\$ 39,801,422	
ROIC	\$ 1,878,155	0.7%
	\$ 275,857,452	

Tabla 7 Razones de liquidez

Razones de liquidez		
Liquidez	\$ 12,017,523	0.3
	\$ 42,922,124	
Prueba acida	-\$ 84,963,529	0.3
	\$ 278,978,155	
Capital de trabajo	-\$ 30,904,601	

Tabla 8 Razones de apalancamiento

Razones de apalancamiento		
Deuda	\$ 278,978,155	0.9
	\$ 318,779,576	
Deuda largo plazo/ capital	\$ 236,056,030	0.9
	\$ 275,857,452	
Deuda/ patrimonio	\$ 278,978,155	7.0
	\$ 39,801,422	
Deuda largo plazo/ patrimonio	\$ 236,056,030	5.9
	\$ 39,801,422	
Cobertura	\$ 2,176,943	0.2
	\$ 9,080,318	

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Tabla 9 Razones de actividad

Razones de actividad		
Días de inventario	\$ 96,981,052	528.4
	\$ 183,543	
Rotación de inventario	\$ 66,993,050	0.7
	\$ 96,981,052	
Días de cartera	\$ 88,759,402	64.0
	\$ 1,385,954	

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Anexo 5: Análisis de competitividad

Tabla 10 Análisis de recursos, capacidades y competencias

Categoría		Factores internos clave		Fortaleza o grado de desarrollo del factor clave				
Categoría Canvas		Recursos capacidades o competencias clave para este modelo de negocios	Importancia o relevancia del factor (1-5)	Agua 76 (1-5)	Brisa (1-5)	Cristal (1-5)	Marcas propias (1-5)	Fortaleza relativa
1	Clientes o segmentos	Supermercados de cadena	5	1	5	5	3	0.2
		Supermercados independientes	4	4	5	5	5	0.8
		Tiendas/Licoreras/estaciones de servicio	5	3	5	5	2	0.6
		Restaurantes/entretenimiento	3	2	4	5	2	0.4
		Institucional	3	1	5	5	2	0.2
		Terceros (organizadores de eventos, mayoristas)	4	2	4	4	3	0.5
2	Propuesta de valor	Alta calidad	3	3	5	5	3	0.6
		Funcionalidad	2	1	3	1	1	0.3
		Economía	5	3	2	3	5	0.6
		Presentación y empaque	4	4	3	4	2	1.0
		Nivel de servicio	3	2	5	5	3	0.4
3	Relaciones con los clientes	Fuerza de ventas	4	1	5	5	2	0.2
4	Canales de distribución	Venta directa	5	3	5	5	3	0.6
		Eventos culturales	2	3	4	4	3	0.8
5	Fuentes de ingresos	Venta de agua embotellada	5	5	5	5	5	1.0
		Maquilas	3	5	1	1	3	1.7
6	Actividades claves	Purificación de agua	4	3	5	5	2	0.6
		Distribución/logística	5	2	5	5	3	0.4
		Negociación	3	2	3	3	4	0.5
		Mercadeo	5	3	4	5	2	0.6
7	Recursos clave	Equipos de producción	5	3	5	5	3	0.6
		Flota	5	2	5	5	3	0.4
		Recurso humano	3	2	5	5	3	0.4
		Prestigio de la marca	4	2	5	5	3	0.4
8	Asociados clave	Restaurantes/gimnasios	4	2	4	4	3	0.5
		Organizadores de eventos	4	3	4	4	2	0.8
		Patrocinios	5	2	5	5	1	0.4
9	Estructura de costos	Costos operativos	5	3	3	3	4	0.8
		Costos administrativos	4	3	3	3	4	0.8
		Costos de mercadeo	4	3	4	4	3	0.8
			120	2.6	4.3	4.4	3.0	0.6

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Tabla 11 *Síntesis de análisis de competitividad*

Categoría		Agua 76	Brisa	Cristal	Marcas propias
1	Clientes o segmentos	2.2	4.7	4.8	2.9
2	Propuesta de valor	2.8	3.4	3.7	3.1
3	Relaciones con los clientes	1.0	5.0	5.0	2.0
4	Canales de distribución	3.0	4.7	4.7	3.0
5	Fuentes de ingresos	5.0	3.5	3.5	4.3
6	Actividades claves	2.5	4.4	4.6	2.6
7	Recursos clave	2.3	5.0	5.0	3.0
8	Asociados clave	2.3	4.4	4.4	1.9
9	Estructura de costos	3.0	3.3	3.3	3.7
Competitividad		2.6	4.3	4.4	2.9

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

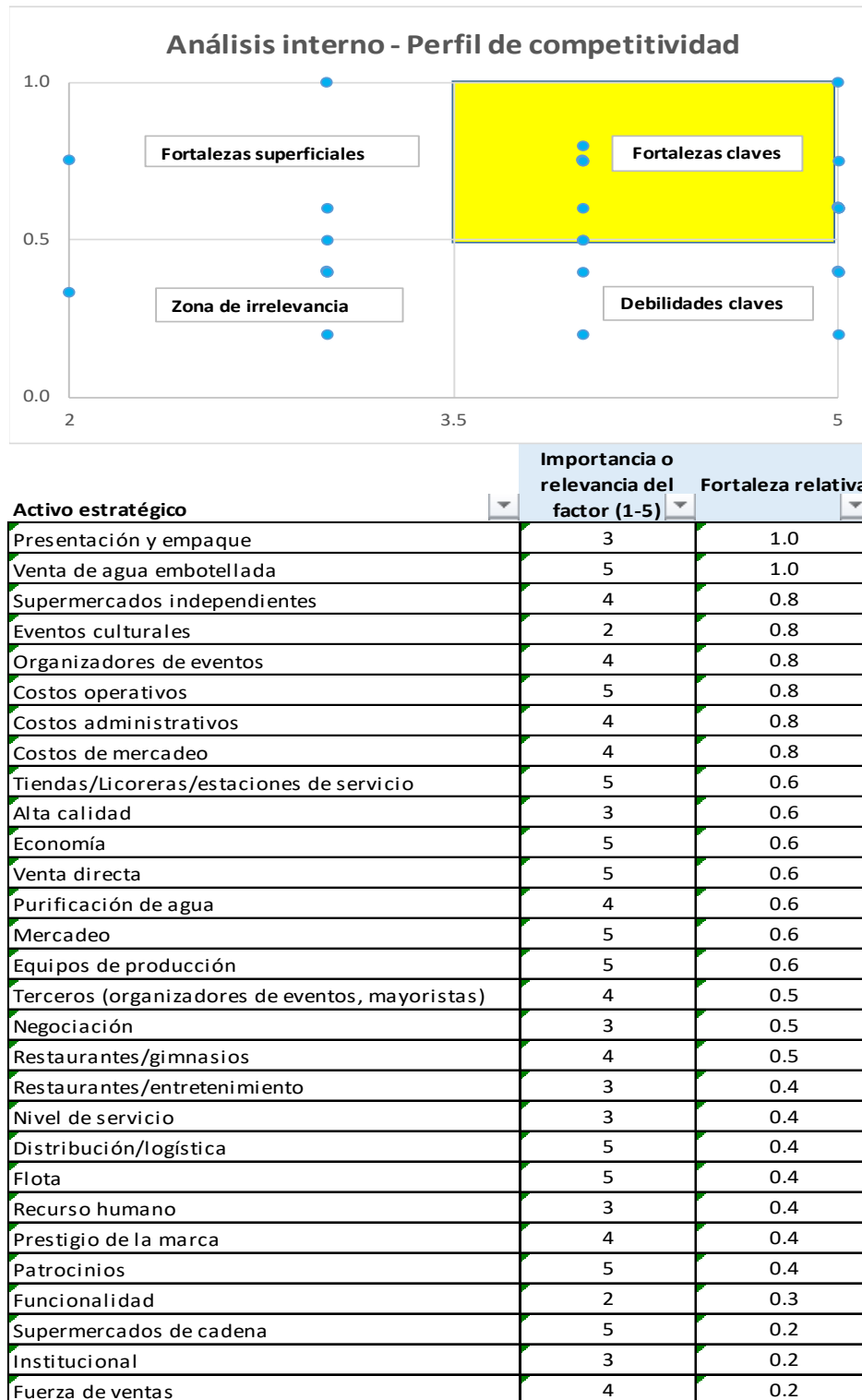


Figura 9. Diagrama de dispersión – perfil de competitividad.

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Tabla 12 Análisis interno – Matriz EFI

Recursos, capacidades o competencias claves para ese modelo negocio	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Fortaleza Relativa (0-2)	Fortaleza ponderada (0-2)
Supermercados de cadena	5	0.04	0.20	0.01
Supermercados independientes	4	0.03	0.80	0.03
Tiendas/Licorerías/estaciones de servicio	5	0.04	0.60	0.03
Restaurantes/entretenimiento	3	0.03	0.40	0.01
Institucional	3	0.03	0.20	0.01
Terceros (organizadores de eventos, mayoristas)	4	0.03	0.50	0.02
Alta calidad	3	0.03	0.60	0.02
Funcionalidad	2	0.02	0.33	0.01
Economía	5	0.04	0.60	0.03
Presentación y empaque	3	0.03	1.00	0.03
Nivel de servicio	3	0.03	0.40	0.01
Fuerza de ventas	4	0.03	0.20	0.01
Venta directa	5	0.04	0.60	0.03
Eventos culturales	2	0.02	0.75	0.01
Venta de agua embotellada	5	0.04	1.00	0.04
Purificación de agua	4	0.03	0.60	0.02
Distribución/logística	5	0.04	0.40	0.02
Negociación	3	0.03	0.50	0.01
Mercadeo	5	0.04	0.60	0.03
Equipos de producción	5	0.04	0.60	0.03
Flota	5	0.04	0.40	0.02
Recurso humano	3	0.03	0.40	0.01
Prestigio de la marca	4	0.03	0.40	0.01
Restaurantes/gimnasios	4	0.03	0.50	0.02
Organizadores de eventos	4	0.03	0.75	0.03
Patrocinios	5	0.04	0.40	0.02
Costos operativos	5	0.04	0.75	0.03
Costos administrativos	4	0.03	0.75	0.03
Costos de mercadeo	4	0.03	0.75	0.03
	116	1.00		0.56

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Anexo 6: Análisis situacional

Tabla 13 *Matriz 3X3 GE-McKinsey*

Firma	Favorabilidad		Competitividad		Ventas (mm USD)	Ventas (%)
Agua 76	-3	0.6	2.6	1.5	0.3	0.06%
Brisa	-3	0.6	4.3	2.6	161.0	32.20%
Cristal	-3	0.6	4.4	2.6	261.0	52.30%
Marcas propias	-3	0.6	2.9	1.8	59.0	11.84%
					499.5	

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Anexo 7: Objetivos estratégicos

Tabla 14 Análisis DOFA ampliado

				Análisis externo	
				Oportunidades clave	Amenazas clave
				<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en I+D para desarrollo de nuevos productos. - Implementar negociaciones por volumen. - Acercamientos con entidades que realizan la normatividad en producción de agua para influenciar en temas como el cobro de IVA - Hacer tecnificación de la planta - Tendencias saludables en el consumo - Expandir conexiones con grupos ambientalistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de tiendas de Hard discount - Guerra de precios de marcas propias - Aumento de conciencia social sobre impacto del consumo del plástico - Innovación de la competencia - Bajas barreras de entrada/productos sustitutos
Análisis de competitividad	Fortalezas clave	Iniciativas FO	Iniciativas FA		
	<ul style="list-style-type: none"> - Uso del mercadeo digital - Marca con identidad vallecaucana - Compañía compacta sin muchos procesos burocráticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un nuevo producto de acuerdo con las tendencias saludables y hacer una campaña innovadora por medios digitales. - Hacer alianzas con grupos ambientalistas para patrocinar el turismo ecológico en el Valle del Cauca. - Definir internamente un área responsable por actualizaciones en regulación 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso del mercadeo digital para fortalecer los beneficios de calidad vs precio - Innovación de empaque amigable con el medio ambiente 		
	Debilidades clave	Iniciativas DO	Iniciativas FA		
	<ul style="list-style-type: none"> - Productos sin diferenciación - No hay penetración en almacenes de cadena - Carencia de fuerza de ventas consolidada - Baja capacidad de distribución - Marca sin posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un nuevo producto que permita diferenciarse en el mercado. - Enfocar colaboradores actuales en actividades de ventas (capacitación) y acercamiento con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un nuevo producto que permita diferenciarse en el mercado. - Acercamiento con supermercados de cadena, restaurantes y franquicias para iniciar penetración 		

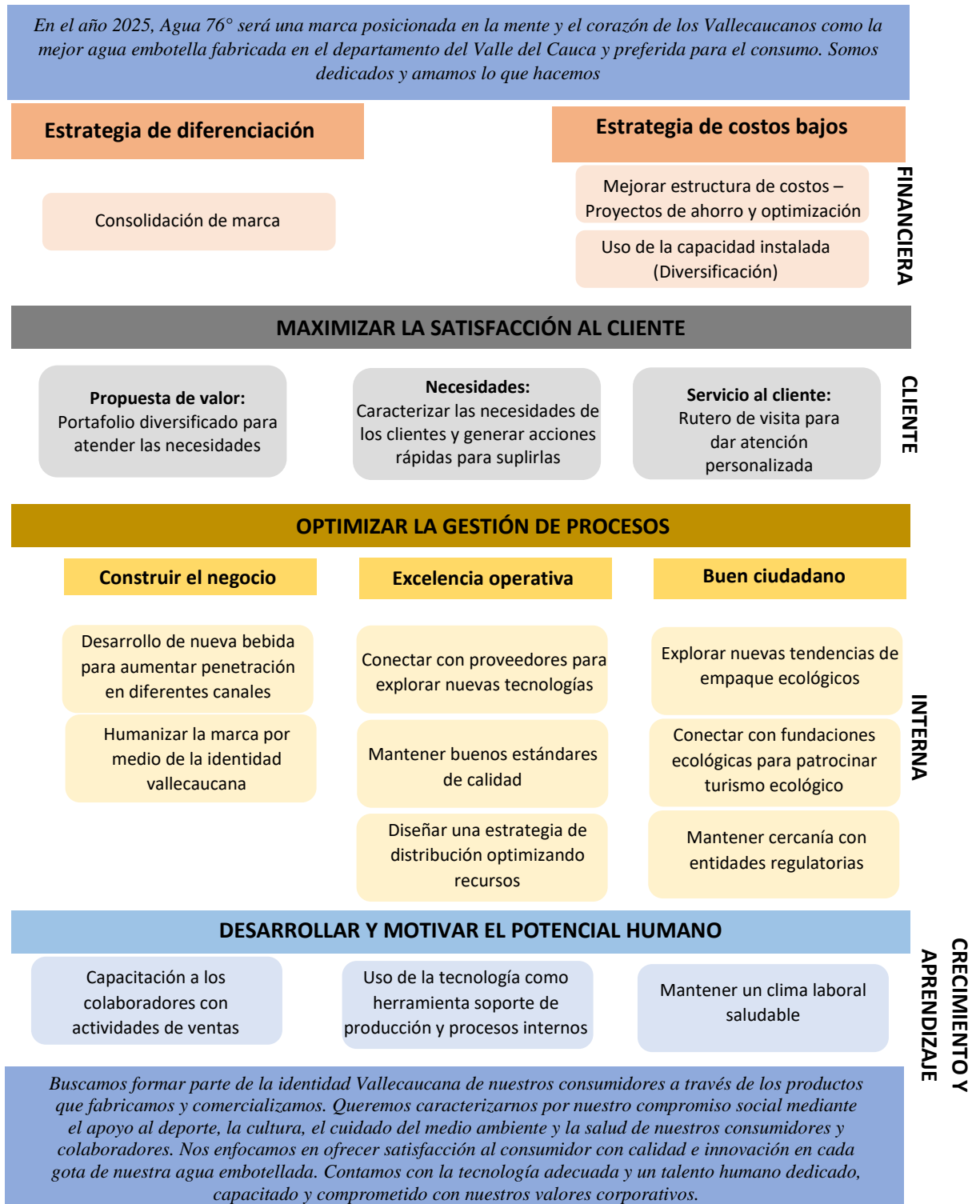
El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Tabla 15 *Objetivos estratégicos*

				Análisis externo		
				Oportunidades clave	Amenazas clave	
				<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en I+D para desarrollo de nuevos productos. - Implementar negociaciones por volumen. - Acercamientos con entidades que realizan la normatividad en producción de agua para influenciar en temas como el cobro de IVA - Hacer tecnificación de la planta - Tendencias saludables en el consumo - Expandir conexiones con grupos ambientalistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de tiendas de Hard discount - Guerra de precios de marcas propias - Aumento de conciencia social sobre impacto del consumo del plástico - Innovación de la competencia - Bajas barreras de entrada/productos sustitutos 	
Análisis de competitividad				Fortalezas clave	Objetivos FO	Objetivos FA
				<ul style="list-style-type: none"> - Uso del mercadeo digital - Marca con identidad vallecaucana - Compañía compacta sin muchos procesos burocráticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una nueva bebida aprovechando la capacidad instalada actual para diversificar el portafolio e iniciar penetración en otros canales de venta. - Conectar con entidades como la CVC y fundaciones ecológicas en la ciudad para desarrollar campañas conjuntas para impulsar el turismo ecológico. - Mantener saludable el clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanizar la marca por medio de la identidad vallecaucana, usando medios digitales. - Conectar con los proveedores de empaques para entender nuevas tendencias de empaques ecológicos y evaluar la viabilidad implementación -Uso de la tecnología como herramienta soporte de producción y procesos internos
				Debilidades clave	Objetivos DO	Objetivos FA
				<ul style="list-style-type: none"> - Productos sin diferenciación - No hay penetración en almacenes de cadena - Carencia de fuerza de ventas consolidada - Baja capacidad de distribución - Marca sin posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar de forma más detallada los clientes con información que permita identificar sus principales necesidades. - Generar acciones rápidas para suplir las necesidades de los clientes, tomando ventaja de ser una compañía compacta sin mucha burocracia. - Diseñar un rutero de visita a los principales clientes segmentado por zonas de la ciudad, para realizar atenciones personalizadas. - Visitar con frecuencia clientes potenciales para presentar el portafolio de producto. - Capacitar colaboradores en actividades de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una nueva bebida aprovechando la capacidad instalada actual para diversificar el portafolio e iniciar penetración en otros canales de venta. - Diseñar una estrategia de distribución optimizando los recursos existentes para ampliar el alcance en la región a más zonas aledañas a Cali.

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Anexo 8: Mapa estratégico



El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

Anexo 9: Plan táctico y balanced scorecard

PLAN ESTRATÉGICO					PLAN TÁCTICO							PLAN OPERATIVO		
Perspectiva	Objetivo Estratégico				Proyecto estratégico						KPI	Meta		Iniciativas propuestas por el área
			Meta											
	# Definición	Indicador	2019	2025	#	Descripción	Tipo	Responsable	Presupuesto (\$M)	Fecha fin	Indicador	2019	2025	
Financiera	Consolidación de marca	Market share	0.50%	1%	1	Nuevos clientes	Proyecto	Ventas y Mercadeo	60	30-dic-19	# clientes nuevos	50	100	*Fortalecer el mercado *Incentivar proyectos de ahorro con los colaboradores de la compañía *Implementar economías de escala
	Mejorar estructura de costos	Margen Bruto	38%	45%	2	Rentabilización de producto	Proyecto	Innovación	10	30-jun-19	Ahorro en (\$MM)	\$ 100	\$ 300	
	Uso de la capacidad instalada	Utilización máxima	75%	90%	3	Uso de la capacidad instalada	Proyecto	Producción y Ventas	NA	30-dic-20	% de utilización	75%	90%	
Cliente	Portafolio diversificado para atender necesidades	Lanzamientos por año	5	15	4	Nuevos productos	Proyecto	Innovación	30	30-dic-19	# productos nuevos	5	15	*Promover la innovación *Crear grupos multidisciplinarios para elaboración de nuevos productos
	Caracterizar las necesidades de los clientes y generar acciones rápidas para suplirlas	Lead Time	4 meses	2 meses	5	Cronograma de desarrollo	Proyecto	Innovación	10	30-jun-19	% de cumplimiento	100%	NA	
	Rutero de visita para atención personalizada	Frecuencia de visitas a clientes	30	50	6	Visitas diarias a clientes	Proyecto	Ventas y Mercadeo	12	30-dic-19	% de cumplimiento	30%	50%	
Interna	Desarrollo de nueva bebida para aumentar penetración en diferentes canales	Nuevo Producto / Venta total compañía	5%	10%	7	Nueva bebida	Proyecto	Innovación	8	30-dic-19	% implementación			*Fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores, entidades regulatorias *Asistir a ferias
	Humanizar la marca por medio de la identidad vallecaucana	Brand awareness Vallecaucanos	30%	60%	8	Campaña de la vallecaucanidad	Programa	Mercadeo	10	30-jun-20	% implementación	50%	100%	

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.

	Conectar con proveedores para explorar nuevas tecnologías	Nuevos proveedores contactados	10	20	9	Proveedores fidelizados	Programa	Compras	NA	30-ene-20	# proveedores fidelizados	10	30	de empaques ecológicos. *Promover la vallecanauidad dentro de la organización como valor corporativo.
	Mantener buenos estándares de calidad	Buenas prácticas de manufactura	95%	100%	10	Auditorías internas en inocuidad	Programa	Calidad	NA	30-abr-20	# de auditorias	12	6	
	Diseñar una estrategia de distribución optimizando recursos	Distribución ponderada	1%	4%	11	Tiendas con presencia de marca	Proyecto	Ventas y Mercadeo	5	30-dic-19	# de tiendas con presencia de marca	500	1000	
	Explorar nuevas tendencias de empaque ecológicos	Empaques ecológicos utilizados	1	5	12	Consecución de materias primas ecológicas	Proyecto	Innovación y Compras	5	30-abr-19	% cumplimiento	50%	100%	
	Conectar con fundaciones ecológicas para patrocinar turismo ecológico	Campañas de turismo ecológicas apoyadas	5	20	13	Desarrollo de campaña ecológica	Programa	Calidad	2	30-ene-19	% implementación	100%	NA	
	Mantener cercanía con entidades regulatorias	Acercamiento con entidades regulatorias	3	10	14	Reuniones mensuales con entidades regulatorias	Programa	Calidad	NA	30-abr-19	% implementación	100%	NA	
Crecimiento y aprendizaje	Capacitación a los colaboradores con actividades de ventas	Capacitación de personal	2	6	15	Plan de capacitación y formación a colaboradores	Programa	Recursos humanos	3	30-jun-19	% implementación	100%	NA	*Implementar días para Home Office *Día Libre la fecha del cumpleaños *Realizar alianzas con el SENA para plan de capacitaciones.
	Uso de la tecnología como herramienta soporte de producción y procesos internos	Adquisición de nueva tecnología	1	5	16	Ejecución presupuestal	Programa	Finanzas	NA	30-dic-19	% de cumplimiento	100%	NA	
	Mantener un clima laboral saludable	Encuesta de clima organizacional	60%	85%	17	Salario emocional	Programa	Recursos humanos	NA	30-ene-20	% implementación	100%	NA	

El contenido de los anexos es resultado de un análisis colaborativo entre el gerente de Agua 76 y los autores de este trabajo de grado.