

Casos empresariales:

una visión desde la administración y la competitividad

Volumen IV

Allynson Karen Venegas Camargo
Editora

POLI
POLITÉCNICO
GRANCOLOMBIANO
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

Casos empresariales:

una visión desde la administración y la competitividad

Volumen IV

Allynson Karen Venegas Camargo
Editora

Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad; volumen IV / Allynson Karen Venegas Camargo, editora. – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano., 2024

132 p.: il; col. 16x23 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

eISBN 978-628-7662-53-7

1. Administración de empresas 2. Competitividad—Estudio de casos 3. Empresas farmacéuticas—Colombia—Estudio de casos 4. Sector cafetero —Estudio de casos 5. Producción cervecera—Bogotá I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tít.

SCDD 658.022

Co-BoIUP

Sistema Nacional de Bibliotecas—SISNAB
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Calle 61 No. 7–66

Tel: 7455555, Ext. 1516

Bogotá, Colombia

© Derechos reservados

Primera edición, julio de 2024

Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad Volumen IV

ISBN digital: 978-628-7662-53-7

Editora

Allynson Karen Venegas Camargo

Autores

Allynson Karen Venegas Camargo

Laura Alejandra Galindo Vargas

Jefersson Smith Díaz Romero

Óscar Sneider Lara Sierra

Cindy María Garagoa Marin

Alejandra Vargas Becerra

Laura Alejandra Herrera Saen

Daniel Fernando Suárez Camargo

Equipo editorial

Director editorial

Eduardo Norman Acevedo

Analista de producción editorial

Guillermo A. González T.

Corrección de estilo

Leonor Delgado Vanegas

Diseño y diagramación

Brayan Cárdenas

Diseño de portada

Johan García Corredor

¿Cómo citar este libro?

Venegas Camargo, A. K. (Ed.) (2024). *Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad Volumen IV*. p. 132. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a

un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento *Creative Commons* del contenido de la obra con: Atribución – No comercial – Compartir igual.



El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de gestión editorial y visibilidad en las publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310.

Agradecimientos

En esta oportunidad los autores queremos dedicar este libro a nuestros padres, quienes con tanto empeño durante largos años nos han apoyado para que seamos personas y profesionales íntegros y valiosos para nuestra sociedad.

Esta publicación es solo un pequeño gesto para ellos.

Tabla de contenido

Presentación	7
---------------------------	----------

Capítulo I

Análisis Prospectivo de la empresa <i>Pharmaceutical Services DGLV</i>	9
<i>Prospective Analysis of the company Pharmaceutical Services DGLV</i>	

Capítulo II

Análisis prospectivo del sector cafetero	41
<i>Prospective analysis of the coffee sector</i>	

Capítulo III

Análisis prospectivo de la empresa Oasis de los Páramos	75
<i>Prospective analysis of the company Oasis de los Páramos</i>	

Capítulo IV

Análisis Prospectivo de la empresa Cervecera Distrito Capital	103
<i>Prospective Analysis of Distrito Capital Brewery Company</i>	

Presentación

La serie *Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad*, llega este año a su cuarto volumen y, como es costumbre, se presentan estudios prospectivos desarrollados para empresas reales. Desde este aporte, la Escuela de Administración y Competitividad del Politécnico Grancolombiano busca generar un impacto en las competencias de los estudiantes, pero, además, en la mirada de los empresarios y de los sectores que aquí se tratan.

El primer capítulo, denominado “Análisis prospectivo de la empresa Pharmaceutical Services DGLV6”; presenta un análisis prospectivo con base en un estudio de tendencias y el uso de herramientas prospectivas, se determinan posibles escenarios para el crecimiento de la empresa a partir de alianzas estratégicas con laboratorios reconocidos sobre la base de este estudio, la empresa se propone ingresar al mercado de dispensación de los medicamentos por medio de drones e incrementar su participación en el mercado nacional teniendo en cuenta los requerimientos legales en cada una de las ciudades en donde haga presencia

El segundo capítulo se enfoca en un análisis prospectivo para el sector cafetero, que en Colombia representa un alto porcentaje del PIB -generalmente de dos dígitos, un sector que ha alcanzado a lo largo de los años un posicionamiento importante frente a sus competidores, siendo el tercer productor a nivel mundial a pesar de esto requiere mejorar en aspectos como el establecimiento de alianzas con empresas, organizaciones y gobiernos para fomentar la inversión en el sector cafetero y abrir nuevos mercados internacionales; el apoyo a los caficultores para mejorar su poder de negociación y la eficiencia en la cadena de suministro también facilitar el acceso a créditos y subsidios para los productores, especialmente aquellos que deseen implementar mejoras en sus procesos y adoptar prácticas sostenibles.

El capítulo tres presenta un análisis estratégico para la empresa Oasis de los Páramos, dedicada al mercado de extracción, producción y embotellamiento de agua de diferentes marcas propias de grandes almacenes de Bogotá, centrándose en el ámbito ambiental, residuos generados e innovaciones tecnológicas implementadas en otros países. Esta empresa enfrenta varios retos, pero los que más se destacan son de índole ecológica y social, por lo cual, a partir de este estudio, se sugiere mejorar tecnologías para la nueva producción de empaques tetra y así mitigar impactos ambientales negativos con el uso de la botella de plástico; adicionalmente, es necesario implementar estrategias de responsabilidad social y ambiental empresarial.

En el capítulo cuatro se presenta un estudio de caso a la empresa Cervecera Distrital Capital con el propósito de identificar de qué manera la empresa puede contribuir en el mejoramiento ambiental y social del país, de tal forma que, con el paso del tiempo, pueda dejar una huella ecológica y cultural.

Los autores confiamos en que este volumen proporcione los elementos para una visión de futuro en las empresas y sectores estudiados y que amplíe el conocimiento de quienes se acerquen a cada capítulo.

Capítulo I

Análisis Prospectivo de la empresa *Pharmaceutical Services DGLV*

Prospective Analysis of the company *Pharmaceutical Services DGLV*

Allynson Venegas Camargo
vcallynson@poligran.edu.co

Jefersson Smith Díaz Romero
jsmidiaz@poligran.edu.co

Laura Alejandra Galindo Vargas
lalgalindo@poligran.edu.co

Cindy María Garagoa Marín
cigaragoa@poligran.edu.co

Oscar Sneider Lara Sierra
oslarasi@poligran.edu.co



Introducción

El acercamiento con la empresa Pharmaceutical Services DGLV, perteneciente a la industria farmacéutica, permite un análisis prospectivo que da inicio con una revisión de tendencias basadas en el macroentorno desde el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) y en el análisis del sector desde las cinco fuerzas de PORTER; así mismo, con la revisión de los factores que afectan a cada una de las operaciones de la compañía para, posteriormente, llevar esta información a las diferentes herramientas prospectivas que ayudarán a determinar posibles escenarios para el crecimiento de la empresa.

Dentro de los hallazgos más relevantes se establecen alertas de posibles entrantes al mercado que pueden tener mayor fuerza en la industria, debido a la amenaza de nuevos productos y servicios. Por otro lado, se identifican posibles aliados estratégicos con acceso a nuevos medicamentos para Pharmaceutical Services DGLV, siendo esta una gran oportunidad.

Con base en los resultados y los escenarios que emergen del estudio se realiza una propuesta estratégica para la empresa Pharmaceutical Services DGLV que permita el cumplimiento y alcance del escenario meta.

Generalidades de la empresa

Pharmaceutical Services DGLV SAS es una empresa constituida hace 20 años, especializada en la distribución de medicamentos de prescripción médica. Desde su nacimiento, ha hecho un cambio de razón social con el propósito de generar mayor recordación y posicionamiento en el mercado y se ha convertido en uno de los operadores logísticos de ABBOTT NUTRICIONAL a nivel nacional.

Desde hace cinco años, el modelo de tercerización que poseía con el Laboratorio Abbot obtuvo resultados óptimos permitiendo la distinción en la industria, lo cual posibilitó nuevas alianzas con aproximadamente 92 laboratorios de alto reconocimiento; estas farmacéuticas se enfocan en especialidades como: oftalmología, cardiología, gastroenterología, pediatría, diabetes, nutrición, oncología, ortopedia, anestesiología, entre otras.

En la actualidad la industria cuenta con 3.389 clientes dentro de los que se cuentan clínicas, hospitales, operadores logísticos, dispensadores, distri-

buidores farmacéuticos, consultorios médicos, tiendas dermatológicas, IPS (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud), Gobernaciones, Alcaldías y pacientes con fórmulas médicas.

Sus competidores son: Cruz Verde, Audifarma, Copidrogas, Unidrogas, Éticos Serrano, Eve Distribuciones, Drogas Boyacá, Discolmedica, Disfarma, Cobo Distribuciones, Distribuciones Axa, Riddhi Pharma, entre otros.

Justificación

El estudio de caso tiene como objetivo desarrollar un análisis prospectivo partiendo de los diversos factores que afectan a la empresa y que influyen directamente en la toma de decisiones a largo plazo; este análisis se realiza mediante el uso de herramientas prospectivas que nos permiten conocer, inicialmente, tendencias que enfrenta la empresa en su entorno y establecer, en conjunto con expertos del sector, las posibles estrategias que puedan aportar al crecimiento de la organización.

Preguntas de reflexión

En un mercado competitivo, fluctuante, normativo, de mucho impacto social y económico ¿De qué forma Pharmaceutical Services DGLV, puede ganar mayor participación en la industria farmacéutica y crecer como empresa?

Unidad de análisis

Áreas funcionales de la empresa Pharmaceutical Services DGLV.

Análisis de tendencias

Análisis Macroentorno (PEST)

Político

El actual gobierno plantea brindar a los colombianos el derecho elemental a la salud. Para ello, se enfoca en dos aspectos: el primero, hace referencia al acceso de medicamentos indispensables que posean los estándares

mínimos de calidad; el segundo, se direcciona en la promoción de una agenda pensada a nivel internacional, en la cual se brinde el consentimiento frente a la PI (Propiedad Intelectual), al derecho de patente de los medicamentos y a las herramientas tecnológicas que están moviendo los avances significativos del sector de salud pública (Consultorsalud, 2022a). El objetivo de la propuesta consiste en hallar flexibilidad frente a los derechos PI de los fármacos, debido al alcance que se quiere abarcar en el primer aspecto; su idea es brindar al usuario el medicamento en un momento oportuno y necesario.

La propuesta es compleja debido a las normas estipuladas por el ADPIC (Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio) (OMC, sf) y su exigencia con referencia a la realización de patentes para todas las invenciones desarrolladas, teniendo en cuenta a la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) en aras de proteger los derechos de propiedad intelectual investigados y desarrollados por los países.

Se presenta como ejemplo la situación actual de los biosimilares, que son medicamentos de referencia y de origen biotecnológico creados para enfermedades autoinmunes como cáncer y diabetes. A nivel mundial estos medicamentos han tenido gran impacto debido a la reducción de costos y su aporte en efectividad. Los biotecnológicos, por ser medicamentos pioneros, tienen actualmente una patente o monopolio de exclusividad por 20 años; una vez cumplido ese tiempo quedará en dominio público y cualquier empresa rival podría elaborarlo, obteniendo el nombre, la seguridad y eficacia, siendo reconocido como biosimilar (Colombia Productiva, 2019)

Otro de los temas importantes para el gobierno es el tratado en el Decreto 441 de 2022, del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, el cual estableció las condiciones en contratos que se efectúen de ahora en adelante entre las EPS (Entidades Promotoras de Salud), IPS (Instituciones Prestadoras de Salud), ARL (Administradoras de Riesgos Laborales), gestores farmacéuticos y operadores logísticos. Los indicadores pactados dentro del contrato deben medir la calidad, nota técnica para la gestión, transparencia y resultados presentados en el sector salud con el propósito de prestar al usuario un mejor servicio. Algunas de las ventajas que trae consigo la actualización del Decreto 441 son: la protección de usuarios, atención integral y modelos de atención que suplan las diversas necesi-

dades presentadas en salud teniendo presente el territorio y población (La República, 2022 a)

Económico

Según (Minsalud, 2022 a) se tienen altas expectativas sobre la tasa de crecimiento anual del consumo en salud. Se proyecta, así, una tasa del 8% entre los años 2022 y 2024, siendo Bogotá la ciudad con mayor influencia en el desarrollo y crecimiento del sector, debido a que posee una densidad del 22% del total de afiliados, una capacidad de profesionales del 30% en el país y cuenta con el 21% de proveedores que prestan sus recursos a la rama de salud, frente a los porcentajes totales en toda Colombia.

Complementario a lo anterior, Bogotá es sede principal para el 66% de las empresas dedicadas a la industria farmacéutica en Colombia, en donde se ubican empresas como Novartis, Roche, Bayer, entre otras, y se sitúa como la ciudad de mayor flujo exportador de este sector, con un 47% de las exportaciones del territorio (Invest in Bogotá, sf)

Cabe anotar que Colombia dispone aproximadamente de 90 laboratorios nacionales e internacionales; esta cantidad de compañías se segmentan en tres partes: la primera es la Cámara de la Industria Farmacéutica conocida como ANDI a la cual pertenecen 57 laboratorios; luego se encuentra la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo – Afidro, captando a 23 multinacionales y, finalmente, encontramos a la Asociación de Industrias Farmacéuticas – Asinfar que contiene 26 industrias colombianas. Sin embargo, algunos de estos laboratorios hacen parte al mismo tiempo de dos gremios.

Al revisar esos 90 laboratorios (aproximadamente) se percibe una situación compleja, debido a la capacidad que poseen las empresas extranjeras para ingresar al mercado colombiano. Pero, además, la industria farmacéutica del país requiere de mayor número de importaciones en insumos, empaques y productos terminados que se han visto afectados por la disminución en la producción de estos a nivel mundial. Aun así, la Cámara de Comercio está tomando medidas a través de un plan y hoja de ruta que impulse a las farmacéuticas colombianas a alcanzar un crecimiento del 7.1% para el año 2032.

Por otro lado, debido a que India es promotora de exportaciones en el sector farmacéutico a países como EE. UU., Rusia, Sudáfrica y Reino Unido, generando ingresos anuales por \$24.620 millones de US, se planteaba para el 2023 una alianza con Colombia que beneficiara a los dos países (Portafolio, 2022 a)

Tal vez, la situación más compleja que enfrentaba el sector farmacéutico en el año 2022 iba más allá de su alcance y se trata de las deudas que en el momento enfrentaba el sector salud, con \$45,18 billones en cuentas por pagar: 33,34% pertenecen a Instituciones Prestadoras de Salud privadas y el 32,24% no se encuentran identificadas. Por otro lado, la entidad Nueva EPS lidera el ranking con el 25% en deudas, seguido de Fiduprevisora con un 8%, SaludCoop EPS con 7%, Medimás, Sanitas y Salud Total con 5% (Consultorsalud , 2022b)

Otro aspecto que influye en la situación del sector se da por cuenta de la lista de medicamentos que se encuentran desabastecidos y que en la parte hospitalaria son de vital importancia. Sin embargo, de parte de la industria farmacéutica o del Invima no hay comunicados donde se aclare si esto se debe a falta de materias primas; lo más confuso de esta situación es que el mercado comercial no presenta este desabastecimiento, pero sí una diferencia significativa en precios.

Con respecto a las posibles causas del desabastecimiento de las materias primas (Razón Pública, 2023) informa que la industria se esté enfocando más en el mercado comercial que en el institucional, que los laboratorios no estén interesados en fabricarlos por su baja rentabilidad, que el Invima esté retrasando la expedición de los registros o la alta demanda de los mismos que no permite cumplir con el abastecimiento de todo el mercado y que se puede estar generando por la liquidación de las recientes EPS, o la preferencia de algunas marcas del mercado.

Social

Dentro de las nuevas posibilidades de apertura de mercados se encontró que los laboratorios farmacéuticos se han comenzado a interesar por la industria del cannabis, planta que contiene sustancias psicotrópicas depresoras del sistema nervioso, por lo cual hay más países que apoyan la noción y los componentes medicinales que esta proporciona.

En Colombia, desde hace más o menos cuatros años, el Ministerio de Justicia y del Derecho, legalizó el cultivo y comercialización del cannabis. Esta industria ha trabajado, pero sin ningún rumbo; es así como, solo hasta el año 2021 se expidió el Decreto 811 en el cual aparece el lineamiento para los usos farmacéuticos o medicinales y, además, ofreció un lineamiento más profundo con relación a los usos industriales que se le dan.

Posteriormente, para potencializar esta industria, se emitió la Resolución 227 de 2022 la cual regula licencias, procesos y procedimientos para tener en cuenta sobre esta planta, especialmente en la posibilidad de tercerizar las licencias y realizar marketing en productos terminados a base de cannabis.

Otro mercado que proyecta positivamente a la industria es el de los medicamentos biológicos, debido a la alta demanda de los usuarios que requieren de estos fármacos, a causa de enfermedades como la diabetes, autoinmunes o cáncer (Colombia Productiva, 2019 c). Países como Alemania y Estados Unidos se encuentran en la expansión de sus actuales fábricas e, incluso, ampliando las inversiones para fabricar nuevas plantas biofarmacéuticas. Se encuentra, además, que debido a resultados negativos las empresas han comenzado a implementar estrategias de producción y venta de biológicos o biosimilares que han dado un giro al negocio.

Frente al tema laboral de la industria farmacéutica se encuentra que España tiene una alta capacidad de generación de empleo ya que son necesarias 44.068 personas para llevar a cabo su producción, investigación y comercialización; nueve de cada 10 contratos son fijos, el 53% de sus empleados son mujeres profesionales, preparadas para desempeñar sus cargos (RRHHDigital, 2022); el 30% de sus empleados no sobrepasan la edad de los 30 años y el 75% posee una titulación superior, lo cual permite a los empleadores ofrecer una mayor estabilidad laboral, aplicar parámetros de igualdad, contratación de talento joven que posea las habilidades y cualificaciones correspondientes e, incluso, la generación de puestos emergentes que son impulsados debido a la digitalización y la demanda de recientes perfiles profesionales que se exigen, hoy por hoy, en el mercado para hacer a la industria más competente en su posicionamiento.

Cabe anotar que, en Colombia, desde el año 2022 se muestra un crecimiento y expansión por parte de las empresas, lo cual lleva a contratar personal calificado; sin embargo, el 54% de las empresas manifiesta que no encuentran las competencias que requieren en los graduados del país.

Ecológicos

Según un estudio desarrollado por ingenieros ambientales de la Universidad McMaster de Ontario, Canadá, la contaminación que generan los laboratorios farmacéuticos ha aumentado los niveles de contaminación al grado de superar hoy en día a la industria automotriz (Fresno, 2019).

El sector farmacéutico desprende más de 13% de emisiones de carbono a diferencia del sector automovilístico. El análisis se realizó a más de 200 compañías farmacéuticas de las cuales 25 informaron acerca de sus emisiones de gases de efecto invernadero. Se considera que las emisiones de dióxido de carbono son de aproximadamente 48,55 toneladas y esto es solo por cada millón de dólares que se produzca. Por otra parte, en la actualidad la industria farmacéutica, mediante la elaboración de medicamentos y aseo de los elementos de trabajo, genera agua residual; el tratamiento y purificación de esta es difícil debido a los contaminantes emergentes que trae consigo y a que no es posible eliminarlos en su totalidad con los elementos tradicionales. Lo anterior genera un efecto negativo sobre el medio ambiente.

Tecnológico

Diversos sectores económicos están llevando a cabo el desarrollo e implementación de soluciones que se encuentran estipuladas en el auge de la industria 4.0, el uso de Big Data y del internet; el sector farmacéutico no ha sido ajeno y busca transformar su operación, para ello se está empezando a considerar la inclusión de fábricas inteligentes con un grado alto de integralidad, sistemas IT funcionales y modernos.

En este mismo aspecto, influye que EE. UU. y Europa han implementado nuevas leyes de serialización y esto impulsa a las organizaciones a realizar cambios que los lleve a la mejora de su infraestructura IT (Information Technology) y mantenga una competencia en el entorno operacional (Colombia Productiva, 2019 c)

Este sector también busca la integración de la inteligencia artificial en procesos de producción. Por ahora, en el área de investigación y desarrollo están haciendo mayor uso de este tipo de soluciones con el propósito de evidenciar avances e innovación en el desarrollo de sus actividades.

La IA (Inteligencia Artificial) es una herramienta muy amplia en este sector ya que, mediante el Machine Learning, la industria farmacéutica busca revelar y producir nuevos medicamentos a través de la información que suministra la Big Data, permitiendo la prevención y disminución de costos en la inversión I+D para la generación de medicamentos novedosos, además de inventar nuevos tratamientos que combatan enfermedades con un alto grado de dificultad, facilitando el acceso a los mismos, para enfermedades desconocidas o poco tratadas.

Por otro lado, la IA podría lograr una mayor gestión frente a la adherencia y dosificación de medicamentos, no solo en el proceso del desarrollo de fármacos novedosos, sino también para su comercialización, una vez que estos se encuentren en el mercado.

Otra ventaja es un mayor control de la información de los pacientes que ingresa al sector salud para obtener mejor entendimiento y dirección de las investigaciones y diagnósticos. Las novedades en tecnología en donde se destaca la Inteligencia Artificial o IA permiten clasificar en aspectos relevantes como, por ejemplo, la necesidad del servicio y la predicción de posibles enfermedades; esto, con el fin de aumentar el tiempo de reacción para tomar decisiones e iniciar tratamientos (Rodríguez, 2021)

Por otra parte, se prevé la implementación de robots farmacéuticos para el crecimiento del sector. Su implementación empezará a tomar mayor fuerza entre los años 2023 y 2028, con el propósito de dar solución a la automatización frente a la fabricación que potencia el marcado, envasado, reducción de residuos e, incluso, contribuir a la determinación de la dosificación de medicamentos. Algunos laboratorios farmacéuticos planean invertir en robots que apoyen sus operaciones y que optimicen actividades complejas. Adicionalmente, para garantizar la información segura y actualizada de medicamentos de venta libre se hace uso de las tecnologías de la información, a través de la implementación de iniciativas de etiquetado digital y uso de códigos QR, lo cual facilita la reducción de materiales de impresión y disminuye la huella medioambiental necesaria para mostrar la información completa y actualizada al usuario. (Group, 2022)

España es ejemplo a la hora de analizar la transformación digital en el sector farmacéutico; durante el año 2020 crecieron en un 73% sus farmacias online, es decir, la cantidad de transacciones e-commerce aumentó de manera significativa, como consecuencia de la pandemia; esto también

incentivó el interés del sector farmacéutico en el e-commerce, hasta el punto de diseñar diferentes canales de atención en las plataformas online para desarrollar una atención personalizada a los clientes y, así mismo, obtener información del perfil de los clientes.

Llega el nuevo metaverso para generar nuevas experiencias a los clientes: después de hacer sus compras y conectar un mundo real con el digital, optimizando procesos, ofreciendo la creación de un avatar personalizado para conectar con una tienda virtual; dando oportunidad de relacionarse, a partir de las cuatro esferas o dimensiones del metaverso: metavidas (hábitos cotidianos), metaespacios (lugares de reunión), metanegocios y metasocial (comunidades y valores). (America Retail, 2022)

Actualmente se están implementado cambios tecnológicos en el sector farmacéutico, mediante servicios healthtech, cuyo objeto es crear nuevas y modernas herramientas digitales. El INVIMA ha aprobado 400 patentes vía PTC desarrolladas y, además, cuenta con solicitudes para los próximos años (Portillo, 2021)

Cabe resaltar que en la actualidad los laboratorios farmacéuticos a nivel mundial son una de las industrias más rentables y también con un alto nivel de inversión privada para investigación; cada avance es importante y favorece la calidad de vida de la humanidad.

Análisis Sector (5 fuerzas de PORTER)

Pharmaceutical Services DGLV, se encuentra ubicado en el eslabón de compra y suministro de la cadena de valor de la industria farmacéutica; dentro de la misma cadena llega a otros distribuidores y operadores logísticos que se encargan de suministrar medicamentos a dispensadores, clínicas, hospitales e IPS.

Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Con el pasar de los años, Colombia se ha abierto paso en la industria farmacéutica a nivel mundial, uniendo partes interesadas y generando alianzas estratégicas de crecimiento nacional, análisis y exploración de nuevas ramas del mismo sector y apoyando a nuevas empresas. Un ejemplo de ello es la relación con India con quien ha sostenido ruedas de negocios (Portafolio, 2022b). Cabe anotar que India es uno de los promotores líder

res en biotecnología, generador de investigaciones y desarrollos a nivel mundial que ha demostrado objetivos ambiciosos para los colombianos en crecimiento social, desarrollo económico y fortalecimiento del sector salud; igualmente, pretende generar oportunidades de investigación, desarrollo e innovación de hoy para el futuro. Es importante agregar que Colombia también se encuentra en lo más alto de sus relaciones con Francia la cual traerá tecnología e infraestructura, entre otras cosas, que posibiliten el desarrollo (Cluster, 2020). Sin embargo, estas alianzas traen consigo la entrada de nuevos competidores quienes, con mayor tecnología y recursos, son a la vez, una amenaza para las empresas colombianas.

De otra parte, la aparición de nuevas enfermedades en el país ha llevado a la creación de laboratorios tanto públicos como privados. El esfuerzo se ha dado desde el Gobierno Nacional, universidades y centros de investigación, uno de esos ejemplos es el laboratorio de Genómica, el cual pretende tener las capacidades necesarias para poder defender futuras emergencias sanitarias o, de igual manera, autoabastecerse con la más alta tecnología en salud. (Radio Nacional de Colombia, 2022)

Adicionalmente, la tecnología facilita la entrada a los mercados, por ejemplo, el inversor Mark Cuban el cual ha implementado un proyecto de farmacia online que llamó “Cost Plus Drugs” y que se centrará en ofrecer medicamentos de bajo costo. Se espera que su alcance llegue a ser a nivel mundial. (Gómez, 2022)

Fuerza 2: Amenaza de productos y servicios sustitutos

Como se ha mencionado anteriormente, esta amenaza es constante debido a que los laboratorios invierten a diario en investigación y desarrollo. A manera de ejemplo, el laboratorio PharmaMar sacó al mercado el medicamento ZEPzelca, que tiene como fin tratar el cáncer de pulmón microcítico recurrente. El fármaco en mención impactó en el Reino Unido por lo cual se firmó un contrato de distribución del medicamento para este país y otros territorios para el año 2020. (Cinco Dias, 2022)

Otra amenaza se encuentra en el uso de herramientas digitales que cada vez toma más fuerza en el sector farmacéutico; incluso, se proyecta un incremento en las ganancias de 128.000 millones de dólares para el año 2023, según Marketing Online (2022b). También se espera que, para el año

2025, en España las utilidades lleguen a los \$3.636 millones de euros, debido a la alta demanda que presentan los consumidores frente al mercado.

En cuanto a los medicamentos sustitutos, también se encuentra que actualmente muchos laboratorios están a la espera del vencimiento de patentes de algunos de sus medicamentos, lo cual hace que las industrias planeen producir otro medicamento sustituto que les genere la misma rentabilidad que proveía el medicamento patentado. Otras industrias están a la espera para la recreación de versiones genéricas, adquiriendo la misma segmentación de público que cubría el fármaco, con la diferencia de que será a un costo mucho más bajo para el consumo del usuario. Un ejemplo de lo mencionado anteriormente se presenta en el medicamento Humira, que lograba ventas de \$18.400 millones de dólares y será sustituido por Rinvog, garantizando el posicionamiento en el mercado del laboratorio Abbvie, con un menor costo (Enfarma, 2022). Sin embargo, su patente terminará para el año 2028, por tal motivo la compañía desde ya previene la situación y estima lanzar al mercado seis medicamentos nuevos de los cuales espera obtener buenas ganancias.

En Colombia se ha suscitado una tendencia de los consumidores a los medicamentos producidos a base de compuestos naturales (El Espectador, 2022), pero, en este punto es clave también observar cómo la producción de medicinas naturales, nutritivas y cosméticas puede llegar a impactar objetivamente la biodiversidad y el mercado global.

El sector farmacéutico del país tiene una gran oportunidad para invertir en investigaciones e innovación para alcanzar una diversificación de producción y expansión de mercado de medicinas alternativas; en Colombia se han encontrado aproximadamente 6000 especies, dentro de su biodiversidad, con la cual se puede elaborar plantas medicinales, productos fito terapéuticos, cosméticos, alimentos y medicamentos homeopáticos, entre otros. Sin embargo, muchas de esas especies no se encuentran registradas con el INVIMA.

Fuerza 3: Poder de negociación con proveedores

Se realiza un análisis del poder de negociación con proveedores de la empresa Pharmaceutical Services DGLV. Abbott, con su línea de formas nutricionales, es el proveedor que mayor peso tiene sobre la empresa.

FRESSENIUS KABI: (Fresenius Kabi, 2022) pertenece al grupo farmacéutico alemán Fresenius con Pharmacia & Upjohn. Fue fundada en 1999 con enfoque hacia la parte nutricional y terapias de infusión. Esta empresa llegó a Colombia en marzo de 2011 con medicamentos y tecnologías para brindar apoyo a profesionales de la salud, ubicado estratégicamente en la ciudad de Bogotá. Esta compañía también es propietaria de Quironsalud que actualmente tiene seis hospitales y 10 centros de diagnóstico a nivel nacional y hace poco se confirmó que el centro Oncológico de Antioquia y la Clínica Clofan van a ser adheridas al grupo Fresenius.

NESTLE, la multinacional Suiza, llegó a Colombia en 1922. Un siglo después sigue posicionado en Colombia como una de las compañías más importantes de nutrición en el país. En la actualidad es una de las productoras de las cinco principales fórmulas infantiles de Estados Unidos, junto con Abbott y Reckitt Benckiser. Aunque la compañía ha tenido mucha fuerza a nivel nacional, una de sus líneas correspondiente precisamente a las fórmulas lácteas para neonatos, presenta una amenaza por desabastecimiento en sus materias primas en Estados Unidos. Esto tiene en alarma a Colombia, debido al alza de precios de los productos y de posibles agotados a futuro; cabe resaltar que el mercado de fórmulas infantiles mueve alrededor de 352 mil millones al año. (Revista Semana, 2022):

Procaps registró una utilidad neta de 85,6 millones de dólares en América Latina en el primer semestre del año 2020, aumentando su Ebitda a un 15,5%, lo que representa \$9,2 millones, con un margen de ganancia del 11%. En Colombia esta empresa ha tenido un aumento de su utilidad neta del 17,4%, generando \$31,9 millones de dólares, debido a la alta demanda en algunos medicamentos de Rx y OTC. Entre ellos encontramos: Gestavit, Citragel, Muvett, B-Vit, Dolafen y Calcio+Vit D3; estos últimos son productos añadidos al mercado recientemente (Agronegocios, 2020)

Novo Nordisk publicó su informe del primer semestre del año 2022, en el cual dio a conocer el crecimiento que tuvo en ventas con un 25% en coronas danesas y 16% a tipo de cambios constantes, obteniendo un valor de 83.300 millones de coronas danesas en este lapso. Sus ventas reflejaron un mayor movimiento dentro del cuidado a la diabetes y la obesidad. En total esto representó para Novo Nordisk un 28%, que en dinero se traduce a 72,700 millones de coronas, logrando así el aumento en ventas de dia-

betes en un 57% y en cuidado de la obesidad un 99% en coronas danesas (Enfarma, 2022):

Siendo un mercado amplio y con grandes posibilidades, el problema actual radica en la dificultad de producción y distribución que se mencionó en un apartado anterior.

Actualmente, Pharmaceutical Services DGLV SAS, es catalogado como un gestor farmacéutico de la línea comercial e institucional, ya que realiza la distribución y/o dispensación a establecimientos farmacéuticos y al cliente final. Sin embargo, no es el único en el mercado actualmente los más fuertes de la industria según La República (2021) son Cruz Verde, Audifarma, Copidorgas, Copservir, Éticos Serrano, Unidrogas, Disfarma, entre muchos más, que se encuentran en el ranking de las 1000 empresas más grandes de Colombia.

Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes

En la actualidad, los clientes exigen respuestas ágiles. Esto influye en su decisión de compra; además, tienen la posibilidad de revisar precios y cercanía del proveedor por medio de las plataformas digitales.

Por su parte, la inteligencia artificial empieza a enviarle sugerencias al consumidor sobre productos nuevos o similares a su búsqueda, les facilita acceso a promociones o, incluso, permite las negociaciones B2B para laboratorios, logrando así, aumentar sus ventas al por mayor. En Latinoamérica, uno de los países que alcanzó mayor impacto en crecimiento de ventas online en el año 2021 fue México, con un 27%, seguido de Brasil quien alcanzó un 26,8%, según Marketing Online (2022b).

En Colombia, por la cantidad de gestores, por los precios competitivos y las alianzas estratégicas de los competidores con laboratorios de la industria, el poder de negociación con clientes es complejo. Pero, un mercado que tiene una alta demanda y oferta presenta una oportunidad de mejora con valores agregados como los tiempos de entrega, plazo de pago, cobertura, etc.

En algunas entidades, el poder de negociación se basa en una serie de requisitos establecidos por entidades del Gobierno. Ejemplo de ello son las licitaciones, ya que en los pliegos de condiciones plasman los requisitos

que debe tener el gestor para establecer relaciones comerciales con la entidad y son establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social.

En el año 2021, el Ministerio de Salud y Protección Social emitió un proyecto de resolución en la cual se establecen los nuevos requisitos que un gestor farmacéutico debe cumplir para celebrar contratos con entidades hospitalarios del sector público. Dentro de las nuevas medidas se encuentran: código de conducta y buen gobierno, comités de gestión, políticas de gestión y mecanismos de rendición de cuentas para los organismos de interés, incluyendo los organismos de control.

Fuerza 5: Rivalidad entre empresas competidoras

Audifarma, a partir del Covid-19, empleó estrategias que permitieron a los pacientes la prestación médica desde sus hogares, facilitando el acceso a un domiciliario que brindara atención al usuario; de esta forma, logró alcanzar 500.000 domicilios mensuales para el año 2021, con un total de entrega de 6'000.000 de medicamentos (La República, 2022)

Para este mismo año, los ingresos operativos de Audifarma fueron de más de \$2,9 millones; es una de las empresas más vendedoras, con un crecimiento sustancial a la atención domiciliaria, estrategia con la cual adquirió \$12 millones, cifra multiplicada 63 veces, en términos mensuales. Adicionalmente, ha alcanzado 200 publicaciones en documentos de investigación y la inauguración de un centro automatizado de distribución por el cual realizaron una inversión de \$100.000 millones. La infraestructura cuenta con 12.000 metros cuadrados. La finalidad del centro es realizar funciones de packing, embalaje de medicamentos y picking, preparación del pedido antes de ser empaquetado, para así solventar sus procesos de producción y garantizar en el mercado un posicionamiento como el centro crucial para el país y la región.

De otro lado, Audifarma está invirtiendo en la implementación de nuevas tecnologías que han alcanzado un costo de \$4.300 millones, con el propósito de brindar a los usuarios seguridad y nula existencia de riesgo de suplantación en el proceso de reclamación de medicamentos. Su desarrollo está enfocado en la identificación biométrica para lograr fiabilidad y transparencia a los titulares.

Por su parte, Cruz Verde se posiciona en el mercado colombiano como la empresa con más ingresos operativos del sector pues adquirió 68 establecimientos de la empresa Multidrogas. Debido a esta estrategia de expandir su negocio, a través de la venta de medicamentos al por menor por medio de su cadena de droguerías, ahora posee puntos en Cartagena, Manizales, Dosquebradas, Pereira, Neiva, Santa Rosa, Barranquilla, Soledad, Ibagué, Cartago y Cali, para un total de 607 franquicias y presencia en 77 ciudades y municipios del país. Adicionalmente, tras los años de pandemia, Cruz Verde tuvo un aumento del 12.52% lo que le llevó a posicionarse en el mercado de las farmacias intrahospitalarias en 29 IPS, obteniendo la inauguración de 44 locales y cinco centrales domiciliarias, lo cual la convierte en nuestro principal rival en el mercado (La República, 2022b)

Según cadenas de retail, como el Grupo Éxito y Farmatodo, planean aumentar sus ventas en un 50% con enfoque hacia referencias de protección solar, teniendo como base el año 2021 el cual tuvo restricciones por pandemia y se espera que con la vuelta a la normalidad se potencialicen las ventas de productos para el cuidado de la piel y vestidos de baño. La población con la que se espera obtener el crecimiento proyectado son las ciudades de Bogotá y Barranquilla en las temporadas de junio, julio, noviembre y festivos, respectivamente. (La República, 2022c)

En este punto es importante decir que Pharmaceutical Services DGLV tiene un equilibrio entre distribución institucional y comercial del mercado farmacéutico, aunque, a nivel global, el peso del mercado institucional se divide en el 70% de ventas institucionales y el 30% de ventas comerciales.

Análisis Interno

Para el desarrollo del análisis interno se toman como base todas las áreas funcionales de la empresa Pharmaceutical Services DGLV, con lo cual se pretende identificar factores que ayuden a conocer y analizar el estado actual de la compañía, permitiendo así identificar problemáticas que puedan ocasionar reprocesos, demoras o cualquier otra índole que afecte el buen funcionamiento de esta.

Compras

Es el área encargada del manejo de proveedores para suplir las necesidades identificadas desde el Call Center de distribución comercial e institucional y

las bodegas de nutrición y líquidos de las seis filiales del Call Center. Desde allí, se realizan las negociaciones con los laboratorios, previo estudio de rentabilidad para la compañía, y se crean y actualizan la base de datos de proveedores, de acuerdo con la codificación de los portafolios; se hace la actualización de listas de precios; se efectúa el seguimiento a la cartera interna con los laboratorios (notas, rebate, beneficios, entre otros); se realiza el análisis de inventarios para garantizar el cumplimiento de los indicadores de días de inventario; se actualizan las condiciones comerciales en el sistema de cada laboratorio y producto y se actualizan los incentivos por producto para el Call Center (beneficios y descuentos progresivos).

Esta área tiene comunicación directa con todas las áreas de la compañía: con contabilidad y tesorería, se programan pagos a proveedores; con el área de ventas, se analizan oportunidades e inventarios; con el área de cartera, se revisa que las notas transferidas a los clientes sean descontadas con contabilidad a los laboratorios o proveedores; y con el área de bodega y logística, se realiza la recepción de pedidos.

Existe una dificultad en el área de contabilidad cuando se requiere el pago de contado para el proveedor porque el proceso es demorado y, así mismo, se tarda el pedido; también con proveedores que pasan por CEN (Centro Nacional de Distribución y Apoyo Logístico S.A.S. "Software") porque tardan en pasar las órdenes de compra.

Otra debilidad se da en la comunicación con filiales pues se ocasionan restricciones para recibir mercancía y, en el área contable, algunas veces no se realizan los pagos a tiempo. Por lo tanto, los laboratorios bloquean los pedidos, retrasando el cumplimiento de las entregas a nuestros clientes."

Calidad

Le empresa, cuenta con certificaciones de calidad, aunque en el mercado en el que se desenvuelve no son obligatorias.

En el área de abastecimiento se establece que los productos deben tener fechas amplias, por ejemplo, en temas de nutrición, con tiempos mayores a seis meses no se reviven productos con algún tipo de averías. Adicionalmente, por temas de trazabilidad de mercancía, cada referencia relacionada en la factura debe coincidir con el lote físico y el lote plasmado en el documento equivalente a la factura.

Inventarios

Semanalmente la empresa hace un control de inventarios. En caso de presentarse un descuadre, lo primero que se realiza es un seguimiento con los asesores comerciales, ejecutivos y la transportadora, para determinar algún tipo de novedad por parte de los clientes en donde reporten sobrantes; sin embargo, transcurridos 15 días calendario, si no hay respuesta oportuna, se procede a descontar el valor correspondiente de la variable que se le paga a los operarios logísticos o transportadores, dependiendo de quién tenga la responsabilidad.

Marketing y ventas

Al revisar el tema de los precios se encuentra que son los laboratorios quienes establecen el valor final; cuando la competencia tiene precios más bajos la empresa se comunica con el laboratorio para solicitar ajuste y poder ofrecer los mismos valores al consumidor final.

Con respecto a los despachos, estos se realizan con domiciliarios motorizados para llevar pedidos que no superen los \$4.000.000; cuando el valor es mayor o es alto el volumen se realizan a través de empresas tercerizadas. Lo anterior muestra una cobertura a nivel nacional amplia. Previa la revisión de rentabilidad de la operación, la empresa exporta únicamente bajo el modelo de Exworks o EXW, mediante el cual esta empresa recoge directamente de la bodega y se hace cargo de los costos, trámites arancelarios y demás solicitudes legales para sacar el producto del país.

Talento humano

En Pharmaceutical Services DGLV el proceso de selección se realiza a través de una empresa temporal, en conjunto con los directores o gerentes del área para la cual se hace la solicitud; generalmente, se buscan personas que demuestren, como mínimo, cinco años de experiencia en el sector y deben tener formación profesional en áreas administrativas o similares a las requeridas por el cargo.

El proceso de evaluación para los ejecutivos de ventas se realiza mensualmente, por medio de una reunión de avance con los directivos de la compañía. Uno de los indicadores es el número de clientes nuevos y el

crecimiento en ventas; el centro de atención telefónica se mide por operaciones grupales, los demás cargos no se evalúan.

En general, la empresa tiene un indicador bajo de rotación de personal; en su mayoría las vacantes que se presentan son por ascensos o renunciaciones por situaciones familiares o personales.

Financiera

Pharmaceutical Services DGLV es una empresa con un objetivo enfocado en el crecimiento. De allí, la importancia de revisar sus indicadores: para el año 2022, tanto la tendencia de los ingresos netos como los operacionales se presentan a la baja en un 18%, aproximadamente; la utilidad operacional se muestra a la baja en un 30%, mientras la neta aumenta al 10%.

En relación con sus propiedades, la planta y el equipo se mantienen; la empresa no hace inversiones en este aspecto desde hace más de seis años.

Con respecto a las cuentas por cobrar, Pharmaceutical Services DGLV presenta un incremento de este rubro del 63% en el año 2021 y del 58% en 2022, comparado con el año inmediatamente anterior, situación que preocupa a la compañía debido a los largos plazos de pago que existen en la política de cartera, que se amplían según el cliente, sin tomar en cuenta el flujo del dinero.

En cuanto a las cuentas por pagar se presenta un crecimiento en los créditos y préstamos corrientes que para el último año es de \$2 mil millones de pesos; si bien esto ayuda a la liquidez y al capital de trabajo, el valor de los intereses es alto y no contribuye al futuro financiero de la empresa. Las deudas más fuertes se encuentran con los proveedores, aunque la rotación de las cuentas por pagar se ha mantenido en indicadores similares a lo largo de los años. Vale la pena aclarar que la empresa no tiene la capacidad para pagar sus deudas a corto plazo, de manera inmediata, todas sus ratios de liquidez se encuentran por debajo de lo aceptable.

Esta empresa destina el 1% de sus utilidades para invertir en nuevas divisiones comerciales y alianzas estratégicas con nuevos laboratorios, pero este porcentaje no es adecuado para establecer un crecimiento significativo a largo plazo.

Aplicación y análisis de herramientas prospectivas

Realizamos un exhaustivo estudio del macroentorno utilizando herramientas como el análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter. Estas herramientas nos permitieron comprender tanto el estado actual de la empresa en el mercado como los factores más influyentes que nos ayudarán a establecer las estrategias necesarias para alcanzar nuestras metas a 10 años.

En el análisis PEST, identificamos dos factores clave: el económico y el tecnológico. Estos factores son considerados debido a su importancia para proyectar la inflación, el precio del dólar, la tendencia del mercado y su tasa de crecimiento anual. Además, en el ámbito tecnológico, exploramos opciones de transporte no convencionales que podrían tener un impacto significativo en el sector a largo plazo, como la distribución mediante drones.

Utilizamos una matriz prospectiva para resaltar las tendencias con mayor impacto en nuestra empresa. Asignamos valores de impacto a cada factor y creamos un ranking. Además, empleamos la matriz de impactos cruzados y la matriz MIC-MAC para analizar las relaciones e influencias entre las variables.

A partir de estas herramientas, obtuvimos un total de 7 variables con tres escenarios para cada una. Validamos estos escenarios y seleccionamos el escenario 11, que tiene una probabilidad del 47,9%, como base para nuestra propuesta estratégica.

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter, identificamos a competidores directos en la industria farmacéutica, como Audifarma, Cruz Verde, Éticos Serrano, Copidroga y Eve Distribuciones, entre otros. También investigamos posibles enfoques para nuestro proyecto de dispensación, teniendo en cuenta los requisitos establecidos por el Ministerio de Protección Social y la Secretaría de Salud. Analizamos posibles entrantes al mercado que representan una amenaza debido a nuevos productos y servicios. Además, identificamos una oportunidad en la ampliación de nuestra cobertura, lo que nos permitirá llegar a departamentos con acceso complicado. Contamos con el apoyo de aliados estratégicos, como laboratorios, empresas de transporte y otros distribuidores. Por último, consideramos la apertura de nuevas sedes en departamentos estratégicos del país.

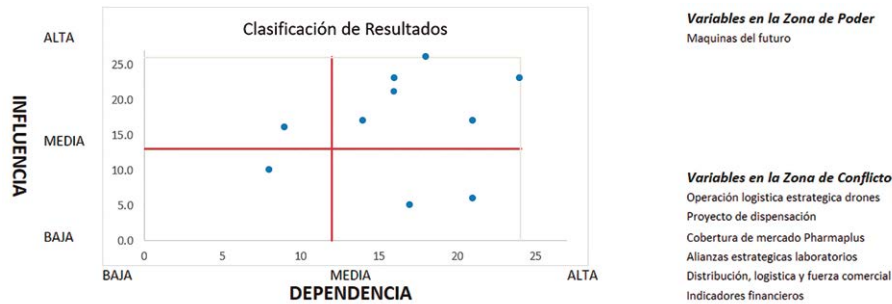


Figura 4: Gráfica MICMAC (autoría propia)

Figura 5: Gráfica Matriz de escenarios (autoría propia)

Fuente: elaboración propia (2022)

La planeación estratégica se centra en mejorar la gestión financiera y cumplir con los requisitos normativos. A nivel táctico, planeamos implementar entregas de medicamentos mediante drones, establecer nuevas alianzas logísticas y con laboratorios, y abrir sedes en departamentos estratégicos. En la operativa, nos enfocamos en cumplir con los requisitos del Ministerio de Salud, establecer estaciones y rutas de distribución, y gestionar las entregas de medicamentos con drones.

Estas estrategias nos permitirán alcanzar nuestro objetivo de posicionarnos como uno de los principales gestores farmacéuticos del mercado, incursionando en la dispensación de medicamentos, expandiendo nuestra cobertura y aprovechando tecnologías que nos brinden ventajas competitivas. Además, estableceremos alianzas estratégicas con reconocidos laboratorios de la industria.

Propuesta Estratégica

Objetivo estratégico

Posicionar a Pharmaceutical Services DGLV como uno de los 20 gestores farmacéuticos más importantes del mercado, por medio de la dispensación de medicamentos y la implementación de nuevas tecnologías, para identificar enfermedades y generar la formulación médica.

Misión

Somos el gestor farmacéutico aliado de los laboratorios, clínicas y hospitales, posicionándonos en el mercado como una de las mejores opciones de distribución y dispensación con nuestra promesa de valor correspondiente al abastecimiento oportuno de medicamentos a las entidades de salud y pacientes de las clínicas, hospitales y EPS a las que brindamos nuestros servicios, con el fin de garantizar nuestra participación en la cadena de valor y aportar a la salud de los colombianos por medio de tecnologías innovadoras y aprovechando nuestras sedes en cada uno de los departamentos clave en donde tenemos presencia. Enfocados siempre en el bienestar de nuestros clientes y colaboradores, realizamos procesos bajo el principio de transparencia, responsabilidad y respeto.

Visión

Para el año 2037 Pharmaceutical Services DGLV SAS, estará posicionado como una de las empresas líderes en distribución a nivel nacional, de acuerdo con su modelo de entregas mixto por drones y transportadores terrestres.

Para medir el logro de la visión se tomarán como indicadores: el 30% de la participación del mercado farmacéutico y estar dentro de las 20 empresas más grandes del sector; con una presencia de sus servicios en más de un 80% de las clínicas, hospitales e IPS a nivel nacional, cubriendo áreas incluso de difícil acceso.

Propuesta estratégica

Incursionar en el proyecto de dispensación, implementando tecnologías para el desarrollo de sus procesos que le permitan una ventaja competitiva frente a los gestores actuales del mercado, generando alianzas estratégicas con laboratorios de alto reconocimiento en la industria y abriendo nuevas sedes en varios departamentos.

Implementar nuevas tecnologías, como la maquina ELISHA que identifica por medio de rastreadores y biosensores, enfermedades de forma oportuna y genera la formulación medica necesaria.

Planeación táctica

Desarrollar un plan de comunicaciones a nivel interno que permita mejorar los procesos y disminuir los reprocesos.

Generar un plan de selección, capacitación y evaluación que permita disminuir la rotación de personal, pero, además, tener el personal adecuado en cada una de las áreas.

Mejorar la retención de los empleados a partir de una revisión de las necesidades de las áreas y del conocimiento del cliente interno.

Mejorar los indicadores financieros a partir de la revisión de las políticas con especial énfasis en ROA, ROE y EBITDA.

En el desarrollo de los objetivos estratégicos que se implementaron para el crecimiento de la empresa Pharmaceutical Services DGLV se indicó como proyecto innovador la implementación de entrega de medicamentos a través de drones de carga liviana.

El plan piloto se desarrollará inicialmente en la ciudad de Bogotá en donde se pretende implementar y tener un alcance de 57 hospitales locales con frecuencia de compra por urgencia de 2 veces mensuales; generando un total de 114 pedidos mensuales con operación logística de 3 drones; 2 drones encargados de trayectos no mayores a 20 min y uno de ruta general. Se proyecta esta implementación a 10 años en todo el territorio nacional.

Para el logro de este objetivo y sus estrategias se requiere cumplir con los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud y Protección Social; entre los que se cuentan las licencias sanitarias, la capacitación certificada de personal, indicadores adecuados como capital de trabajo, nivel de endeudamiento e Índice de liquidez.

En el plan táctico también se plantean nuevas alianzas con empresas de logísticas permitiendo así expandir la cobertura de mercado, asegurando la eficiencia en los tiempos de entrega a nivel nacional que no deben superar un plazo máximo de 24 horas y tener entrada y/o bodegas en departamentos de difícil acceso.

En complemento a lo anterior, también se estima la apertura de nuevas sedes en departamentos como Santander, Barranquilla, Cali, Medellín y Nariño, adecuando nueva fuerza de ventas, parte administrativa y logística.

El desarrollo de esta propuesta requiere \$235.000.000 en el primer año.

Conclusiones y recomendaciones

El proceso de evaluación y cumplimiento del personal se realiza por medio de juntas directivas en donde se analiza el avance de cada uno frente a clientes nuevos y su crecimiento en ventas. Este análisis comparativo se hace versus el mes completamente anterior, con base en los cuales, los directivos solicitan a los directores comerciales planes de mejora y correctivos correspondientes para los ejecutivos y asesores de *call center* que presenten decrecimiento o una cifra negativa en sus resultados.

De otra parte, se observa que la empresa cuenta con un software óptimo para algunos procesos ya que el programa mantiene un control y genera informes detallados de acuerdo con las necesidades específicas de información de los directivos de la compañía, sin embargo, es un tema que se debe revisar por cuanto se evidencian fallas en algunas partes del aplicativo; esto se argumenta desde el análisis realizado en el área de compras donde la falta de comunicación entre filiales y proveedores causa reprocesos contables e incumplimientos a los clientes, generando pérdida de confianza y credibilidad e incentivando al cliente final a prospectar un nuevo proveedor que cumpla con sus requerimientos y expectativas.

Otra problemática que se evidencia es la falta de flexibilidad en la política de recepción de mercancía. En ocasiones, los laboratorios no agendan previamente una cita para hacer entrega de los medicamentos y, debido a la política que rige en la empresa, no es posible recibir dicha mercancía; en ese caso, se generan devoluciones al laboratorio, ocasionando retrasos en la entrega de pedidos, cancelaciones de órdenes de compra de los clientes y sobre Stock de Pharmaceutical Services DGLV.

Adicionalmente, se demuestra una falla en el aplicativo CEN el cual direcciona las órdenes de compra a los diferentes laboratorios, pero no les notifica la recepción de esta, produciendo retrasos en las entregas.

A partir de la revisión de documentación, se infiere que no cuentan con certificaciones de calidad ya que no lo ven como un factor relevante y necesario para la compañía; además, se cuenta con procesos de verificación en la recepción de mercancías. Sin embargo, su proceso se realiza de manera empírica pues no se cuenta con manuales de procedimiento establecidos.

Por otra parte, se evidencia que dentro de la política de precios se tiene un proceso lógico establecido. Sin embargo, solamente perciben que se encuentran fuera del mercado cuando los clientes lo manifiestan. Además, la compañía cuenta con puntos estratégicos como Barranquilla, Cali, Medellín y Bogotá para agilizar el tiempo de entrega de los pedidos. A su vez, manejan plazos flexibles con descuentos con pronto pago, menores a 60 días.

La empresa debe revisar sus políticas de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar

Pharmaceutical Services DGLV actualmente no es un ente de dispensación de medicamentos, el principal factor por el cual no se ha logrado tiene que ver con las finanzas de la compañía; sin embargo, se observan otros requerimientos que implican más que recursos financieros como: el cumplimiento de los parámetros normativos del Estado colombiano; la apertura de farmacias ubicadas estratégicamente cerca de los hospitales y de las IPS; personal capacitado en temas financieros, de logística y farmacéuticos.

Para el desarrollo de las estrategias se recomienda que, como primera medida, genere el cumplimiento de las exigencias del Ministerio de Salud y Protección Social las cuales se encuentran descritas entre el Decreto 2000 del año 2005.

Esta empresa requiere, de manera urgente, generar un factor diferenciador y para ello se propone implementar entregas de medicamentos a través de la utilización de drones, los cuales se encuentran estratégicamente ubicados, disminuyendo tiempos de entrega y ampliación de cobertura

Requiere alianzas estratégicas con nuevos laboratorios y filiales que posibiliten el alcance a lugares de difícil acceso y, finalmente, la implementación de nuevas tecnologías inteligentes que permitan alcanzar estándares sobrevalorados.

Pharmaceutical Services DGLV es gestor farmacéutico que cumple una función fundamental en la cadena de valor del sector, debido a que es el encargado del abastecimiento de clínicas, hospitales, centros médicos, dispensadores, depósitos entre otros. Es importante tener en cuenta los actores y/o grupos de interés involucrados en el sector, como lo son el Gobierno puntualmente la Secretaría de Salud y Protección Social, los laboratorios farmacéuticos, los depósitos de drogas, los dispensadores,

las EPS, las IPS, los centros médicos, las clínicas, los hospitales y pacientes y/o clientes finales. Es importante mejorar las relaciones con cada uno de los stakeholders, con el objetivo de posicionar a la compañía en el mediano plazo.

Actualmente se encuentra en la búsqueda de expandir su mercado para así posicionar y ampliar su cobertura a nivel nacional, por tal motivo, se ha planteado el proyecto de dispensación, ampliación de la cobertura, apertura de nuevas sedes, entrega de pedidos por medio de drones, que junto a otros mecanismos impulsen a la empresa al alcance del objetivo planteado.

Así que, es recomendable el desarrollo óptimo de un método de trabajo necesario para la implementación de un sistema por cual se estaría diseñando exclusivamente para el negocio de distribución y un módulo enfocado hacia la atención al cliente final. Para la dispensación de medicamentos en si requiere de un software más avanzado que permita al usuario tener información de la capacidad de la farmacia, control de inventarios y vinculado al MIPRES.

Por otro lado, con el fin de mitigar riesgos por posibles fallas se recomienda también el uso de pólizas todo riesgo que garanticen la seguridad del producto. Así mismo, al implementar otras maneras para realizar la logística de medicamentos, que estas sean amigables con el medio ambiente para, de esa manera, lograr la disminución de la huella de carbono.

En temas de alianzas con empresas transportadoras se recomienda determinar o asegurar contratos que posibiliten el cumplimiento de las exigencias pactadas inicialmente, las cuales aseguren en la entrega a término de máximo 24 horas o tengan bodegas propias en territorios con difícil acceso. Además, poder contemplar la posibilidad de expandir el mercado en departamentos estratégicamente ubicados que posibiliten la eficiencia entre las empresas transportadoras y el consumidor final beneficiándolos en la reducción de tiempos de espera. Esta idea se genera debido a que actualmente se cuenta con 6 filiales a nivel nacional, ubicadas estratégicamente en los departamentos de Barranquilla, Cali, Medellín, Siberia y 2 bodegas en el polo club Bogotá, lo que permite crear una alianza promocional para generar mayor reconocimiento a las diferentes marcas de medicamentos con el fin de que se reconozca un valor monetario o retorne la inversión a las utilidades de la empresa.

Otro punto para considerar es que, basados en el tema económico, se debe tener presente que Colombia dispone aproximadamente de 90 laboratorios de los cuales encontramos organizaciones nacionales e internacionales; esta cantidad de compañías se segmentan en 3 partes. Sin embargo, algunos de estos laboratorios hacen parte, al mismo tiempo, de dos gremios: en la primera está la Cámara de la Industria Farmacéutica conocida como ANDI a la cual pertenecen 57 laboratorios; luego se encuentra la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo – Afidro captando a 23 multinacionales. Finalmente, encontramos a la Asociación de Industrias Farmacéuticas – Asinfar que contiene 26 industrias colombianas. Se prevé que el sector farmacéutico comercialice 9,5 billones de pesos, y se divide en el 70% de ventas institucionales y el 30% por parte de ventas comerciales. Todo lo anterior posibilita el objetivo de expandir la operación por lo cual se podría recomendar el desarrollo de alianzas que permitan el aseguramiento del mercado, permitiendo cada vez más el posicionamiento de la entidad a nivel nacional.

Crear alianzas estratégicas y comerciales mediante patrocinios que permitan visibilizar, reconocer e impulsar la marca, como puede ser el caso de los drones, que permitan promocionar los productos que transporta y, a su vez, los productos van a promocionar el medio en el cual se transportan.

Se recomienda para reducir los costos del producto y la operación, instalar puntos de venta propios que eliminen la intermediación la cual genera aumento en los costos, por ende, sería una alternativa eficiente para disminuir costos y aumentar ingresos.

El pasivo aumentará debido a la inversión que se realiza por el sistema logístico de drones, sin embargo, se espera que con las mejoras en la eficiencia del servicio de dispensación de medicamentos se logre compensar el aumento en el pasivo corriente.

Se recomienda, que para lograr la expansión a nivel nacional, tener en cuenta los permisos para ejercer en determinada zona en cuanto y analizar los siguientes factores como infraestructura, clima de la zona, almacenamiento y refrigeración de los medicamentos, salubridad, permiso para operar dentro del sistema logístico. Adicionalmente, se debe realizar un estudio de mercadeo para evaluar la viabilidad de la selección del punto estratégico de acuerdo con demanda, oferta, lugar y precios.

Referencias bibliográficas

- Business Insider (11 de julio de 2022). Nextpharma: La holística y necesaria digitalización del sector farmacéutico. <https://www.businessinsider.es/nextpharma-holistica-necesaria-digitalizacion-sector-farmaceutico-1089133>
- CincoDías. (05 de agosto de 2022). PharmaMar logra la designación de Zepzelca como medicamento innovador en el Reino Unido. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/08/05/companias/1659684285_685115.html
- Cluster, F. (03 de 2020). *Colombia Productiva lanzó el plan de negocios del sector farmacéutico para Colombia*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Farmaceutico-Bogota-region/Noticias/20202/Marzo-2020/Colombia-Productiva-lanzo-el-plan-de-negocios-del-sector-farmaceutico-para-Colombia>
- Colombia Productiva. (diciembre de 2019). *Plan de Negocios Sector Farmacéutico. Visión a 2032*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3c-b6e799-34af-4b7e-8bb3-fa28e6ce5ccf>
- Consultorsalud. (18 de 07 de 2022 a). Crece la deuda un 18.64% en el sector salud: análisis de la cartera. <https://consultorsalud.com/crece-la-deuda-un-18-64-sector-salud-cartera/>
- Consultorsalud. (01 de 06 de 2022 b). Para 2028, AbbVie sería la farmacéutica más grande en ventas. <https://consultorsalud.com/abbvie-la-farmaceutica-mas-grande-2028/>
- Consultorsalud (19 junio de 2022 c). Propuestas del Presidente electo Gustavo Petro para el sector salud. <https://consultorsalud.com/eleccionesensalud-gustavo-petro/>
- Decreto 881 de 2021 (23 de julio de 2021) por el cual se sustituye el Título 11 de la Parte 8 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con el acceso seguro e informado al uso del cannabis y de la planta de cannabis. Ministerio de Salud y Protección Social. <chrome-extension://efaidnbmnnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/cannabis-con-fines-medicinales-y-cientificos/Documents/2021/DECRETO%20811%20DEL%2023%20DE%20JULIO%20DE%202021.pdf>
- Decreto 441 de 2022 (28 de marzo de 2022) Por el cual se sustituye el Capítulo 4 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 relativo a los acuerdos de voluntades entre las entidades responsables de pago, los prestadores de servicios de salud y los proveedores de tecnologías en

- salud. Presidencia de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=184728>,
- El Espectador (28 de enero de 2022). Colombia aprueba el primer antiviral contra el covid-19: el molnupiravir. <https://www.elespectador.com/salud/colombia-aprueba-el-primer-medicamento-contra-el-covid-19-el-molnupiravir/>
- El Tiempo–Noticias Nacionales e Internacionales. (19 de 06 de 2022). *Sector del cannabis activa el agro, la industria y jalona empleo en el país*. [https:// https://www.agronegocios.co/agricultura/la-industria-del-cannabis-genera-aproximadamente-1-957-empleos-directos-en-el-pais-3513689](https://www.agronegocios.co/agricultura/la-industria-del-cannabis-genera-aproximadamente-1-957-empleos-directos-en-el-pais-3513689)
- Enfarma (12 de marzo de 2022). Medicamentos que estarán disponibles para crear una versión genérica y las nuevas moléculas. <https://enfarma.lat/index.php/articulos/5391-medicamentos-que-estaran-disponibles-para-crear-una-version-generica-y-las-nuevas-moleculas-2>
- Fresno, D. (11 de 04 de 2019). *La industria farmacéutica, más contaminante que la del automóvil*. VOZPOPULI. https://www.vozpopuli.com/sanidad/industria-farmaceutica-contaminacion-superior-automovil_o_1296170707.html
- Gómez, V. (2022). La W Radio. Mark Cuban lanza “Cost Plus Drugs”, una farmacia con medicamentos a precios bajos. <https://www.wradio.com.co/2022/08/12/mark-cuban-lanza-cost-plus-drugs-una-farmacia-con-medicamentos-a-precios-bajos/>
- Group, S. (18 de febrero de 2022). Tendencias y tecnologías que perfeccionan la industria farmacéutica en 2022. <https://stefanini.com/es/tendencias/articulos/tendencias-y-tecnologias-que-perfeccionan-la-industria-farmaceutica-en-2022#:~:text=La%20digitalizaci%C3%B3n%20acelerada%20del%20sector,la%20digitalizaci%C3%B3n%20del%20sector%20farmac%C3%A9utico>
- Invest in Bogotá. (sf). *Con el mejor sistema de salud de Latinoamérica, según la OMS, los sectores de salud y farmacéuticos de Colombia proyectan cerrar el 2021 con un crecimiento superior al del país. Bogotá se posiciona como el epicentro de este crecimiento*. <https://es.investinbogota.org/noticias/salud-y-farmaceuticos-crecen-en-colombia/>
- La República. (25 de agosto de 2021). Terapia con plasma de Emergent para el covid-19 se probará en estudio patrocinado. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/terapia-con-plasma-de-emergent-para-el-covid-19-se-probara-en-estudio-patrocinado-3222243>
- OMC (sf) Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio https://www.wto.org/spanish/docs/s/legal_s/27-trips_01_s.htm

- Portafolio (2022a). Farmacéuticas de India sostendrán ruedas de negocios en Colombia. (28 de julio de 2022). <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/farmaceuticas-de-india-sostendran-ruedas-de-negocios-en-colombia-568814>
- Portafolio (2022b) *Empresas colombianas interesadas en sector farmacéutico de India*. (04 de agosto de 2022). <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mas-de-100-empresas-colombianas-interesadas-en-sector-farmaceutico-de-india-569129>
- Radio Nacional de Colombia (05 de abril de 2022). Colombia inauguró nuevo laboratorio nacional de genómica. <https://www.radionacional.co/actualidad/ciencia/nuevo-laboratorio-de-genomica-en-colombia>
- Resolución 227 de 2022 (18 de febrero de 2022) por la cual se reglamenta el Decreto 881 de 2021 que sustituye el Título 11 de la Parte 8 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, en relación con las licencias, cupos y autorizaciones para el acceso seguro e informado al uso del cannabis y de la planta de cannabis, sus derivados y productos, y se establecen otras disposiciones. Ministerio de Justicia y del Derecho, Agricultura y Desarrollo Rural y Salud y Protección Social. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minjusticia.gov.co/normatividad-co/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20227%20de%202022.pdf>
- Rodríguez, G. (2021). La industria farmacéutica ante la inteligencia artificial: una transformación inexorable. Farmaespaña Industrial. Revista profesional para proveedores de la industria farmacéutica. <https://www.farmaindustrial.com/articulos-online/la-industria-farmaceutica-ante-la-inteligencia-artificial-una-transformacion-inexorab-ZlWfV>
- RRHHDigital. (31 de marzo de 2022). El sector farmacéutico: estabilidad laboral, igualdad de género, alta cualificación, apuesta por el talento joven y puestos emergentes. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/151752/El-sector-farmaceutico-estabilidad-laboral-igualdad-de-genero-alta-cualificacion-apuesta-por-el-talento-joven-y-puestos-emergentes>
- Tamayo de P., L. (2021) HeathTech: motor de innovación para el sector farmacéutico en Colombia. En BusinessMail. <https://amchamcolombia.co/business-mail/edicion-171-farmaceutico-2021/heathtech-motor-de-innovacion-para-el-sector-farmaceutico-en-colombia/>

Capítulo II

Análisis prospectivo del sector cafetero

Prospective analysis of the coffee sector

Alejandra Vargas Becerra
alvargas20@poligran.edu.co

Allynson Venegas Camargo
vcallynson@poligran.edu.co



Introducción

El café es uno de los productos con mayor comercialización a nivel mundial, por lo cual es necesario analizar a cada uno de los factores que pueden afectar de manera directa e indirecta en su producción y comercialización.

Este análisis se hace con expertos del sector, jefes de cultivos, recolectores, así mismo con fuentes de investigación como Cenicafé, la Federación Nacional de Cafeteros y conociendo diferentes técnicas de cultivo, recolecta, entre otros del profesor Yarumo.

Igualmente, se tienen en cuenta índices de productividad y calidad, con fines de posicionar no solo en producción si no mejorar la calidad del café colombiano. Por ello, se recopiló información de estudios, encuestas en las que Colombia podría mejorar en el ranking general. De otra parte, se requiere presentar estrategias del proceso del café, con el propósito de implementar técnicas artesanales de manera que su resultado sea un sabor natural, evitando el uso de químicos para diferentes usos.

Con base en lo anterior, se mostrarán datos de producción, la manera cómo el sector agro cafetero aporta a la economía colombiana y la forma en que se ve directamente afectada la comercialización por el constante movimiento del valor del dólar.

Antecedentes

La producción de café de Colombia también facilita el turismo a las regiones cafetaleras, donde los viajeros pueden aprender sobre los procesos de cultivo, cosecha y procesamiento del café, y disfrutar de la belleza natural del paisaje cafetalero. Hoy, el cultivo del café en Colombia sigue siendo un importante motor económico y social. Aquí se cultivan dos tipos principales de café: el arábica, apreciado por su aroma y sabor suave, y el café robusto, que se utiliza principalmente, para hacer café instantáneo.

La Federación Nacional de Cafeteros es la empresa que efectúa la certificación de calidad del café colombiano, así mismo certifica otras marcas que están en el exterior. Cabe resaltar que las certificaciones que brinda están procesadas por medio de filtros, en los que también se vela por la integridad de productores. Así mismo, colabora en el proceso de compra y distribución del grano. La calidad en la compra se juzga con base en el color

del grano, textura y grosor. Por ello, es necesario realizar una separación para evitar la contaminación de un grano con otro. De otra parte, la federación asegura que, al momento de realizar la compra de la producción a los campesinos, se realice al precio más alto posible, para asegurarle una buena rentabilidad al caficultor. Además, se implementaron políticas de apoyo a los productores, como programas de crédito y subsidios, para mejorar sus condiciones de vida y estimular la producción.

Unidad de análisis

Sector cafetero

Análisis de tendencias

Análisis Macroentorno (PEST)

Político

La exportación de café, como cualquier tipo de exportación, debe tener unos permisos. En este caso, el café tiene una normatividad que debe conocerse: como primer paso, debe inscribirse como exportador en el Registro Nacional de Exportadores de Café que administra la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC); para tener acceso al portal cafetero, ya sea por vía marítima o terrestre, debe tener una guía de transporte, junto al certificado de repeso. Adicionalmente, en el exterior piden requisitos como IGP/DOP (Indicaciones Geográficas Protegidas o Denominaciones de Origen Protegidas). Todo este proceso está reglamentado por la Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros. (Cenicafé, 2007)

En el ámbito político, es necesario analizar el impacto de la propuesta de reforma laboral, dentro de la cual, uno de los 76 artículos está dirigido a la disminución de horas laborales semanales; actualmente se estipulan 48 horas y pasarían a 42 horas; las horas nocturnas se contarían a partir de las 6:00 pm y no como está actualmente, a las 9:00 pm. Esto traería un impacto negativo para los empresarios grandes o pequeños pues los costos por mano de obra podrían aumentar, de acuerdo con la jornada de la persona que esté laborando. También se plantea allí, para el año 2025,

el aumento de las semanas por paternidad que pasarían de 8 semanas a 12 semanas. (El Tiempo, 2023)

La situación actual del país, en medio de nuevas reformas, afectaría de manera directa a los productores y comerciantes, según el Comité Directivo de la FNC. Existe la intranquilidad debido a que esto afectaría a más de 540.000 familias cafeteras del territorio nacional; por tal motivo solicitan la revisión de algunos puntos de la reforma tales como exceptuarlos del impuesto de bebidas ultra procesadas y no obligarlos a la facturación digital, entre otros. (Portafolio, 2022a)

El café ha sido primario en el progreso de la economía, social, institucional y político; esto, desde hace más de 100 años. Sin embargo, para los tipos de café o marcas no certificadas para la exportación, la reforma generaría perjuicios, si se quiere ampliar su zona de comercialización. Más aún, si el gobierno tomara la decisión de que las familias que quieran produzcan de manera autónoma el café, ya que más de 540 mil familias se benefician de este producto y su sustento es la labor de los cafetales. (Ramírez Correa & Castro Parra, 2020 c)

Económico

Carlos Abraham, senador colombiano, en medio de una conversación en Blue Radio, afirma que observa que, en la reforma, uno de los ítems afectaría a los cafeteros, provocando mayores pagos de impuestos, con un impacto directo en el precio de venta y compra de las arrobas del grano de café. Así mismo, produce de manera directa un efecto en la canasta familiar. La anulación del artículo 66-1 del Estatuto Tributario tiene en estudio y/o debate la posibilidad de cobrar más la exportación y el costo de producción. (Semana, 2022)

En los cultivos de café se conoce que hay mucho trabajador con informalidad laboral y que el gobierno de Gustavo Petro está en proceso de transformación de este tipo de trabajo. Por lo que los cafeteros tendrían que mantener un contrato fijo con los caficultores aun cuando no estén en cosecha de café. Así mismo, tienen que hacerse responsables de las personas que estén a menos de tres años de jubilarse pues no podrían sacarlos del contrato. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es si la mujer o el hombre son cabeza de familia, caso en el cual tampoco podrán

ser desvinculados, a menos que sea con justa causa y se requiere hacer un proceso legal para poderlo hacer. (Becerra Elejalde, 2023)

Para entender mejor el panorama económico del café se presentan a continuación algunas cifras generales con respecto al precio del dólar, el precio del café y el IPC (índice de precio al consumidor).

Dólar

Debido a que el café es un producto nacional que se exporta a diferentes partes del mundo es necesario ver la moneda con la que nos pagan el producto, en este caso el dólar, del que bien se sabe es constante su variación y movimiento.

En la Gráfica 1 se muestran, los valores máximos y mínimos anuales del dólar, es decir, dos datos por año.



Gráfica 1. Precio dólar mínimo y máximo

Fuente: (Investing, 2022)

Café

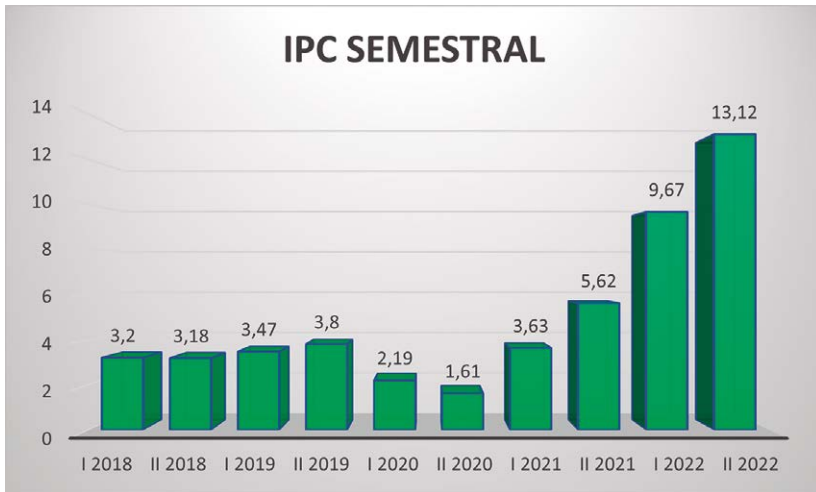
El precio del café es uno de los productos que no son bien retribuidos, según los cafeteros. Para conocer un poco del historial del producto mostraremos a continuación una tabla en la que se encuentra de manera semestral y así mismo el mínimo y máximo anual.

Tabla 1. Precio de bulto de café en dólares -semestral

2018-1	2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2
111,5	101,85	108,25	129,70	100,5	128,25	159,35	226,1	233,60	167,3
Max	131,35	Max	138,4	Max	134,5	Max	250,35	Max	260,45
Min	93,5	Min	86,35	Min	92,70	Min	118,75	Min	150,45

Fuente: elaboración propia

El índice de precio al consumidor (IPC), afecta de manera notable a la inflación del país, el mayor valor registrado en los últimos años fue el del segundo semestre del año 2022, equivalente al 13,12%.

**Gráfica 2.** Índice de precio del consumidor 2108-2022

Fuente: elaboración propia

Se puede decir que el café está en el top de bebidas con mayor consumo a nivel mundial. Un estudio afirma que el consumo entre los años 2021 y 2022 ha sido el más alto en los últimos 5 años, con una aproximación de 170,5 millones de sacos de café de 60 kilogramos, lo que representó un aumento de unos 5,5 millones de consumo general del café bebida caliente referente a la inspección durante el periodo de estudio anterior. (Orús, Statista, 2023a)

El café es la materia secundaria más mercantilizada a nivel mundial, seguida del petróleo; se considera que se consumen anualmente unos 400.000

millones de tazas de café. El mayor productor y exportador es Brasil, y en la importación el primario es Estados Unidos. Se considera que Colombia está en el top de calidad ya que comercializa solo café arábico. (Sabora, 2020)

El café es uno de los bienes exportados que más influye en la economía colombiana. En el año 2021 se exportaron cerca de los 12,6 millones de sacos, a pesar de que venía de una decaída del año 2020, por pandemia y la imposibilidad de mantener la producción del país. En el 2022 hubo una recuperación del precio ya que en los años anteriores había tenido una devaluación y, según los empresarios de los cultivos, no estaban obteniendo ganancias del producto. (Estrada Rudas, 2023). El cuarto trimestre del año 2022 el sector cafetero tuvo afectaciones debido al cambio climático y las marcas que dejó el fenómeno de La Niña; en esos casos, el rendimiento de la producción no sería lo esperado desde un inicio. Los planes de sembrar son un reto para los caficultores porque en el alza de precios aprovechan para cultivar más, así tener una sobreoferta del café y viceversa. (Murcia, 2023)

El comercio del café en Colombia lo dirige la Federación Nacional de Cafeteros, con el propósito de que los comerciantes del café puedan tener la seguridad de vender el producto al mayor precio posible; así mismo se intenta que dicha venta sea en un lugar cercano a la finca; en total en territorio colombiano se encuentran 33 asociaciones con 530 puntos de venta. En las compras, que se clasifican por peso, tamaño y densidad, la FNC realiza muestreos para asegurar el café 100% colombiano. (Cooperativa de Caficultores, 2023)

Los índices de rendimiento en las producciones son necesarias para poder calcular qué tan buen rendimiento puede tener o para generar algunas mejoras en las labores de caficultura en un jornal; la idea es efectuar el corte de la Zoca con guadaña, así podemos tener un ejemplo de cual sería lo esperado en cada uno de los cafetales del territorio nacional. Ya que la mano de obra es un 78% a 80% de costos de producción, es una de las producciones que tienen más cuidado y constancia del personal de trabajo. (Yarumo, 2023)

Entre enero y agosto de 2023 la producción del café se mantuvo de manera similar al año anterior, a diferencia del promedio anual que sí disminuyó un 10,4%. Por esta razón, los costos de exportación disminuyeron el 19,2% y se estima una disminución de exportación debido a que países fuertes

en el sector como Brasil ya empezó a tomar fuerza; por lo tanto, sería la competencia directa en el ámbito internacional. (AsoExport, 2023)

Como se afirmó antes, la reforma laboral que está en proceso de confirmación por parte del gobierno tiene puntos que pueden favorecer algunas partes y perjudicar otras, como algunos sectores comerciales, debido al alza del salario mínimo legal vigente (SMLV) pues, dentro de los requisitos legales del pago las empresas están obligadas a pagar, adicional al salario, los costos de subsidio de transporte, cesantías, pensión y salud (Gerencie, 2023). Podemos resaltar que por parte de la economía en el momento que el salario mínimo aumente, la inflación lo hará en un porcentaje similar.

Adicionalmente, se conoce que, así como aumenta el salario mínimo, de igual manera lo hace la inflación; un ejemplo claro es la inflación del año 2022 que aumentó un 13,12% y el salario mínimo un 16% o un 20 %, si se cuenta el subsidio de transporte. Por otro lado, la hora extra-labor también afectaría por el alto costo; además, el dominical remunerado en un 100%, es decir que si ya cumplió con las 42 horas semanales, puede empezar a cobrarlas como extras. (Portafolio, 2023a)

De otra parte, la opción de adquirir ayuda por parte de la Corporación Andina de Fomento (CAF) que apoya el desarrollo para la sostenibilidad de la región, es uno de los bancos que desea ayudar a los cafeteros y quiere pasar hasta un 40% de financiamiento para apoyar a las comunidades que puedan generar alianzas, para que los sectores agrícola y cafetero logren ser más inclusivos en el territorio nacional. (Portafolio, 2022b)

Tecnológico

La necesidad constante de innovar es vital para disminuir costos en producción; en el caso de la post recolección de café, antiguamente se utilizaban grandes cantidades de agua para beneficiar pocas cantidades de café, por lo tanto, en el año 2017 se incluyó la tecnología del Ecomil LH300 con la que se disminuyeron las cantidades de agua a 0,7 litros para un lavado de cantidades superiores de café; así mismo disminuyó la cantidad de energía que se necesitaba (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2019).

Genicafé (Centro Nacional de Investigaciones de Café) es el encargado de analizar el café y buscar diferentes estrategias para las etapas de producción. Esta entidad tiene granjas propias en las que realiza experimentos, el

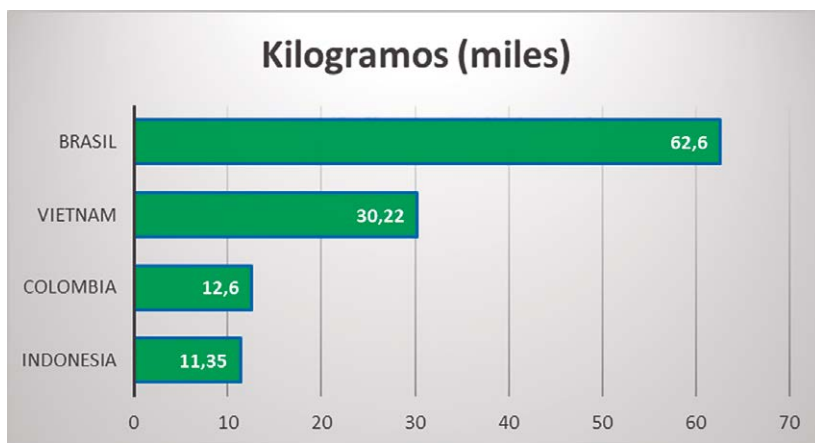
análisis del comportamiento del café en diferentes tiempos, el monitoreo de la época del territorio, los efectos en el grano al momento en que se interrumpe el secado, y temas como los cambios físicos y sensoriales, entre otras; son 60 investigadores que trabajan en variedad de proyectos en Cenicafé. (Cenicafé, 2007)

En cuanto a la variedad de semillas que se pueden adquirir para la siembra es bastante amplia y los beneficios de comprar una semilla certificada por la FNC tienen que ver con obtener atributos en la producción como la calidad del grano en temas físicos, la calidad sensorial y fácilmente adaptable a zonas demográficas, además de contar con certificaciones que exige el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) y el respaldo de la Federación Nacional de Cafeteros. Hay varios prototipos de semillas que se pueden adquirir en puntos de la Federación. (Federación Nacional de Cafeteros, 2019)

El comercio del café y el cacao tiene beneficios económicos por producción de alimentos, pero hay que empezar a beneficiarse por el carbono que los árboles de los cultivos pueden captar. Esta es la apuesta de las empresas Rabobank y Microsoft por medio de la plataforma Acorn; esta estrategia es pensada para el año 2050 momento en el cual se prevé que el cambio climático afectaría este sector agrícola, con el fin de que se puedan resguardar de los efectos económicos. Esta nueva oportunidad la ofrece el Banco Agrario en cuya plataforma ya se alcanzan los 1.200 usuarios y se esperan más de 25.000. (Portafolio , 2022 c).

Producción cafetera

Con relación a calidad, producción y tecnologías en el café, los países con mayor producción de café están en dos continentes de los cuales vamos a mencionar los cuatro mayores productores: el mayor productor es Brasil, para pasar a Vietnam país de Asia; en un tercer lugar Colombia, que se caracteriza por su aroma y sabor, finalizando con Indonesia país, de Asia. En la gráfica 3 se presenta el ranking de los mayores productores de café en el mundo.



Gráfica 3. Ranking de los principales productores de café a nivel mundial en los años 2022 y 2023 (Orús, 203b)

Así como hay ranking de producción, también está el de calidad que tiene varios requisitos, como aroma, color, sabor y envasado, en el que, de los cuatro países más productores se mantienen, por su calidad, Indonesia y Colombia.

La producción requiere de un proceso que se inicia con la recolección, el despulpado del fruto, el envasado y transporte, para terminar con el tostado y envasado.

Por otro lado, las tecnologías del café son lideradas por Colombia ya que la FNC y Cenicafé, cuentan con un laboratorio en donde se analiza con diferentes tecnologías y métodos para la recolección y producción del café, apoyados con tecnologías como Ecomil LH300 y métodos con lonas, entre otros análisis y resultados.

La tecnología para una de las etapas de preparación del café, que es el secado, ofrece diferentes maquinarias, pero tienen puntos que no son favorables, como la necesidad de la separación en la máquina y también se debe tener el cuidado en otra de sus fases, para no sobrepasar los 60°C; pero el secado mecánico también ofrece beneficios en tiempo y bajo costo. Otras de las formas de secado del café son: con el secador solar, secador tipo directo como prototipo, secador parabólico y secador tipo marquesina. (Besora Magem, J., 2016).

Adicionalmente, para el secado del grano es claro que la temperatura en su última etapa puede determinar la calidad ya que, si se utilizan temperaturas superiores a 50°C varía su calidad fisiológica; por lo tanto, las tecnologías nos permiten tener el control de la temperatura, realizar un flujo de aire fresco para mantener el temple sugerido, aclarando que el inicio del secado es solar, pero se mantiene en una circulación constante para tener un fruto homogéneo. (Osorio et al, 2022)

Otro aporte en la producción es la investigación de nuevos desarrollos tecnológicos con el fin de mejorar la productividad, sostenibilidad y rentabilidad, para que los productores tengan mejores resultados del café colombiano, tales como el desarrollo de la semilla mejorada en la adaptación del clima, resistentes a enfermedades y crecimiento productivo. Así mismo, llevarle beneficios para el productor como la conservación de los suelos, el cómo manejar las plagas de los cultivos, entre otras tecnologías que mantienen en mejoras constantes. (Cenicafé, 2007)

Frente al proceso de la recolección del fruto de café, se puede reconocer que es un poco lento por la cantidad de matas que se pueden tener y algunas semillas pueden quedar en las mismas, o botadas en el suelo, en técnicas tradicionales como cocos, tobos, canastos, etc. Por lo tanto, esta recomendación que se toma como una tecnología para aumentar la producción en un 40% a 45% por kilogramo, es la recolección en lonas, de esta forma se perfecciona el tiempo y movimientos durante monasterio (Federación Nacional de Cafeteros , 2019c). Adicionalmente, se conoce que el tipo de cosecha en los territorios nacionales no es igual; en algunos casos la cosecha es cada tres meses, en otros cada dos meses y así varía en diferentes regiones, en algunas incluso es muy constante la cosecha que puede ser hasta de 23 veces al año. Por lo tanto, para los que tengan una recogida constante se recomienda aplicar la recolección por lonas, que le beneficiaría a la cantidad de producción, no se recomienda para los territorios con poca cosecha. (Federación Nacional de Cafeteros , 2019c)

Con relación a la fertilización de las plantas de café necesita unos elementos vitales para el crecimiento y producción, para que pueda crecer y dar los frutos esperados, por lo cual se debe conocer la fertilidad del suelo donde se va implementar el cultivo; estos datos se conocen en los registros históricos de estudios de suelos. Vale la pena aclarar que no todos los suelos necesitan el mismo tipo de fertilizante porque varían sus niveles de

nitrógeno, fósforo, potasio, magnesio y de azufre. (Federación Nacional de Cafeteros, 2019d)

Otro proceso del café es el lavado. Los caficultores utilizan diferentes estrategias culturales para conocer el punto de lavado. Al respecto, la FNC, en el año 2017, ofrece un producto llamado *Fermaestro* que tiene varias funcionalidades como el despulpado, la selección del grano y tiene en cuenta para el lavado aspectos como el tipo de tanque, las condiciones ambientales, la madurez del café, la cantidad del café y su variedad. (Federación Nacional de Cafeteros , 2015)

Los beneficios de la tecnología no son solo para los negocios sistematizados, cada vez la era de la tecnología le ofrece beneficios con fácil acceso, incluso a comerciantes que no pueden tener alto margen de productividad. De esta manera, se creó una aplicación que ofrece en el menú de actividades acorde al transcurso del café como el zoqueo, sementera, lotes en levante, fertilización entre otras; así mismo dan recomendaciones o beneficios del tipo de café. (Yarumo P. , 2023)

Los productores de café van a intentar que la rentabilidad aumente. En el caso de la reforma laboral, con la disminución de fuerza laboral, para aumentar la rentabilidad. Igualmente, podrían realizar el recorte de gastos por una máquina -que se toma como un activo que le traerá beneficios- la derribadora DSC18, que opera como un sistema de vibración, el cual hace caer el grano sobre una lona y el caficultor, en promedio, recoge 50%, más de café que con métodos tradicionales de cocos; este porcentaje depende del operado del artefacto (Federación Nacional de Cafeteros, 2018)

Ecológicos

Se puede considerar que el proceso del café es amigable con el entorno ambiental, el despulpado del café requiere cantidades mínimas de agua, lo cual ha sido una mejora en los últimos años.

Como estrategia para la certificación del café colombiano se tiene en cuenta el clima ya que en varias regiones encontramos cultivos, pero definitivamente es importante para la calidad el terreno, el clima, la variedad de producción y el proceso de recolección (Ramírez Correa & Castro Parra, 2020 c)

Las plantas cafeteras tienen un ciclo de vida aproximado de siete años. Teniendo en cuenta que se aproxima una cosecha es necesario poner atención a los pronósticos sobre el clima del IDEAM (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia) para los años 2025 y 2026 y aprovechar el buen precio que está manejando hace cinco meses el café en Colombia. Por ello, se recomienda la renovación de las hectáreas de cafetales, para continuar con el buen proceso de producción en los próximos años (Portafolio, 2022)

De otra parte, la acidez en el suelo en que se plante y se produzca el café puede tener resultados negativos en la calidad; si se quiere comercializar el producto de ese tipo de terrenos se recomienda aumentar el pH del suelo, así mismo, el uso del PRNT, un químico sugerido por Cenicafé, para una de las mayores dificultades de los productores: la acidez del territorio.

Se analiza otro factor con alta influencia como es el secado; en este caso se conocen cuatro tipos para el café: solar, mecánico solar y mecánico, mecánico y solar. Basados en el estudio de Cenicafé, el promedio de secado en días para el secado solar es de 14, con un mínimo de nueve días y el máximo en 17 días; por otro lado, el mecánico demora 8,6 días, con un mínimo de cinco días y máximo de 11 días. Se aclara que los resultados fueron analizados con los mismos requisitos como color del grano y otras características. Por su parte, el mayor productor de café (Brasil) maneja dos tiempos de secado, en azoteas pavimentadas, con el fin de que la humedad disminuya, para, enseguida, pasarlo a los secadores mecánicos, hasta el 13% de humedad que es el punto que manejan. Posteriormente, el secado en la carpa fija, con la rotación o movimiento cada tres horas (Osorio et al, 2022).

El cuidado de los árboles ayuda al medio ambiente pues aporta a la captación de dióxido de carbono. En este sentido, se considera que Colombia representa el cuidado del ambiente, para mejorar el clima. Para los caficultores, tener una recompensa económica no esperada por el cuidado de los árboles que se encuentren en el territorio, les impulsa a recomendar los beneficios del cuidado. (Portafolio , 2022 c)

La ola invernal afecta de manera directa al sector agroindustrial debido a que los cultivos de diferentes productos pueden perder algunas características de las tierras que son necesarias para la producción; en los cafetales particularmente, el exceso de agua evita la floración, la superfluidad de

la humedad daña el fruto directamente, así mismo daña algunas futas, hortalizas entre otros productos. No solo produce pérdidas en los cultivos, también produce pérdidas económicas (Murcia, 2023)

La forma de producción, la calidad, el sabor, la elección de los diferentes tipos de café, entre otros factores, responden a los gustos del consumidor. Para atender a estas especificaciones de consumo, entre los tipos de café avalados por la Federación Nacional de Cafeteros están el café verde, tostado, soluble o instantáneo y liofilizado; y en cada uno de los tipos hay empresas certificadas, a través de un documento de empresas, que están identificadas, incluso, por territorios. (Cenicafé, 2007)

El paisaje cafetero, en medio de campesinos dedicados a los cafetales gran parte de su vida, explican cómo es la situación de entronizar los diferentes momentos de crisis que pueden tener los cafetales, incluso cuando cumplen un ciclo de vida los árboles y que, por lo tanto, deban empezar de cero el crecimiento, aun teniendo en cuenta que, en los cafetales, la racionalidad capitalista prefiere aumentar las ganancias del capital invertido y acumularlo (William, 2019)

Según Flórez (2022) “lo que pasa es que el empaque de cartón no lo ves en la naturaleza como ves el plástico.” El Cartón sí puede ser menos contaminante para el medio ambiente en comparación con el plástico, pero no podemos normalizar un empaque de este producto que no será reutilizable en la mayoría de los casos; tiene igual o más puntos en contra que el plástico pues sabemos que la mayoría del cartón proviene de los árboles y que, para la producción de etiquetas en estos envases, la industria afecta el medio ambiente. Por eso, es necesario involucrar al consumidor en la generación de conciencia en el uso de materiales como cartón, siendo ellos quienes exijan a las empresas responsabilidad social con el medio ambiente.

Por otra parte, se considera que de la misma forma en que se promovió una ley para evitar el uso de las bolsas plásticas, se podría impulsar una norma para evitar los envases de cartón en las empresas y también se puede generar más valor al reciclaje con el fin de tener una variante en la responsabilidad ambiental (Caicedo, 2022)

Una de las ventajas que ofrece el café colombiano es que se puede asegurar que no tienen adiciones de otros orígenes; este sello lo da la Federación Nacional de Cafeteros a las tostadoras como Café Don Julio Exportando

S.A.S, Amor Perfecto, Café Quindío S.A.S, entre muchas otras marcas colombianas. Por otro lado, hay marcas de países como Japón, Canadá, Argentina y varios más que también exportan el café 100% colombiano (FNC, 2022)

Social

El posicionamiento de un producto es una cadena de valor en la que se necesita conocer los nichos del mercado al cual va dirigido; al inicio es necesario que el producto se pueda ofertar de manera que tenga fácil acceso, como un stand comercial, tiendas de café, cafeterías o, incluso, puestos informales, para generar expectativas en el comercio minoritario e identificar las preferencias del consumidor acerca del producto. De esta manera, se genera la competencia de oferta, valor y calidad con la misma materia prima. (Ramírez Correa & Castro Parra, 2020 c)

La competencia en el sector agrícola no solo se presenta en el territorio nacional; otro de los países que tienen buen índice de rendimiento del café es Brasil el cual ha aumentado su producción y ventas, hecho que afecta el precio del café colombiano en el ámbito internacional. Por lo tanto, es importante que este sector en Colombia se recupere rápidamente y empiece su producción para poder abastecer la demanda internacional. (Murcia, 2023)

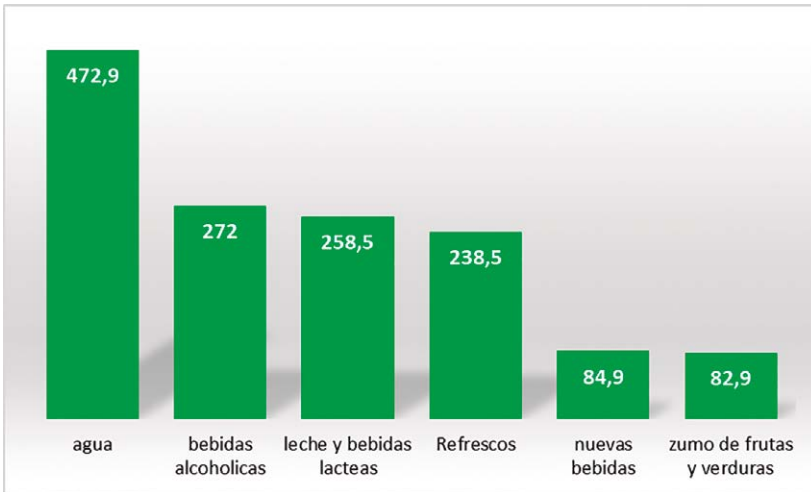
Existen muchos factores que influyen en la venta exitosa del café. Cada marca de café debe tener estrategias para su producción, publicidad comercial y el impacto en el empaçado para el público. En cuanto a las características, muchos de los compradores son guiados según su aroma, precio, sabor y marca; estos y varios factores juegan un papel importante en las preferencias del cliente. Es importante, entonces, hacer un elemento más llamativo y con publicidad en los diferentes almacenes de cadena como una prueba, para que el comprador cambie su elección de compra. Para la distribución del producto, si el foco es un sector territorial como en un departamento, se podría hacer de manera más sencilla, pero el crecimiento no va ser muy rápido. En cuanto a la logística externa, se debe cumplir con las autorizaciones de comercialización. Por otro lado, es necesario realizar la divulgación por redes, contar con puntos de venta físicos que sean centrales y de fácil acceso y el servicio de domicilios en la

mayoría de los sectores al que pueda llegar el producto (Ramírez Correa & Castro Parra, 2020 c)

Análisis Sector (5 fuerzas de PORTER)

Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existe una gran cantidad de productos que pueden sustituir al café, como el chocolate, el té, el café instantáneo, las gaseosas, los jugos, así como las bebidas energizantes en cuya tabla de composición se encuentra incluida la cafeína. Esta es de las amenazas más fuertes que se encuentran en el mercado ya que, al contener proporciones puede resultar llamativo para el consumidor.



Gráfica 4. Consumo mundial de bebidas envasadas por tipo (Orús, 2022)

Teniendo en cuenta que los datos de la gráfica anterior, expresados en miles de millones, el dato de la producción total de café a nivel mundial para el año 2021 fue de 169.63 millones de sacos que equivalen a 60 kilogramos, por lo que podemos destacar que, en caso de incluir este producto en la anterior gráfica, este estaría dentro del ranking.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

El ingreso del café con diferentes marcas en mercados de cadena puede generar impacto hacia la decisión de compra del consumidor final porque tiene la oportunidad de revisar el precio, textura y aroma; el entrar en estos mercados es una forma de publicidad masiva y marketing, generando el llamado “Word of Mouth Marketing” o difusión voz a voz, lo cual implica una amenaza para las marcas de café que no alcanzan a llegar a estos mercados.

Los problemas de infraestructura y logística que se deben enfrentar por el tipo de topografía montañosa, en sectores cafeteros con carreteras no aptas para el transporte, con amenazas como el movimiento, roce y golpes, limitan los correctos procesos de secado y selección y afectan la distribución y la venta general del café en sus diferentes etapas (Yarumo, 2023).

Fuerza 3: Poder de negociación con proveedores

Para lograr la distribución del grano de café el productor debe estar afiliado al comité de cafeteros de Colombia y tener la certificación de venta en las cooperativas del país, con beneficios como obtener el mejor precio posible, dependiendo de las variaciones que tiene el producto en la bolsa. Así mismo, puede recibir los beneficios económicos como el respaldo de la Federación para abonos y químicos, y capacitación en tecnología, métodos en el proceso del café y procesos óptimos en la siembra.

Los precios fluctuantes para este comercio y actividad económica pueden afectar la producción activa, ya que los costos de los insumos en el territorio nacional van en crecimiento, lo que no genera una buena estabilidad para los pequeños agricultores para quienes es su mayor fuente de entrada económica. A diferencia de los precios internacionales bajos de insumos y producto que pueden afectar las exportaciones por elección en precio.

Los proveedores en Colombia de equipos y maquinaria para el procesamiento del café, son 100% tecnología colombiana con una patente en EE. UU, lo que les permite llegar a más de 40 países con dicha maquinaria; en este punto se resalta que algunos de los países que compran maquinaria y equipo colombiano son los principales competidores en calidad y precio en el mercado internacional.

Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes

Una situación positiva en cuanto al poder de negociación de los clientes radica en que estos tienen la posibilidad de elegir calidad y gusto entre los tipos y marcas de café existentes en el mercado. También les beneficia el costo y la procedencia del café, pues se cuenta con diferentes ofertas disponibles en la Federación, resaltando la calidad y el menor precio para el consumidor.

Para el ámbito cafetero también se considera proveedor a la empresa que tiene un contrato de compraventa y se encarga de suministrar insumos (plaguicidas, fertilizantes, abonos, etc.) a los caficultores, por medio de créditos, a través de cooperativas locales de caficultores conocidas como Almacafé que son portadoras de las trilladoras o Fertifuturo, con el propósito de tener el café del futuro y, por tanto, el rendimiento de la cosecha del futuro.

Adicionalmente, como apoyo en el territorio nacional, a los cultivadores que tengan cinco hectáreas de café se les brinda una iniciativa por la renovación que consiste en un aporte económico por zona renovada y siembra. El apoyo es con el valor económico pero retribuido con fertilizantes que se puedan dar uso en la zona cafetera, esto lo respalda el Fondo Nacional del Café.

Fuerza 5: Rivalidad entre empresas competidoras

El reconocimiento que tienen industrias específicas en un mercado dominante se otorga por su trayectoria, capacidad de producción y la comercialización. Al ser una “feria de competidores”, debido a la existencia de múltiples empresas dedicadas a la industria del café, se generan mayores requisitos por parte del consumidor para elegir una marca específica, lo que, a su vez, genera un mercado competitivo para alcanzar una marca de calidad.

Aun conociendo que Colombia está catalogada como uno de los principales países con mejor productividad y exportación, con la constante competencia en la participación del mercado con Brasil y Vietnam, al momento de aumentar los índices en producción se tensionará el mercado por mantenerse o no dejar avanzar a los productores locales.

Aplicación y análisis de herramientas prospectivas

Mic Mac y análisis estructural

Fase 1: listado de variables

Teniendo en cuenta varios factores del sector cafetero, sobre los cuales se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades presentadas en el mismo, se describen de manera detallada los principales hallazgos obtenidos en este estudio. En primer lugar, se realiza la distinción de diez factores específicos (o variables), que generan mayor impacto en el actual estudio, con énfasis en los tecnológicos, ecológicos y ambientales, con el fin de obtener las mejoras del sabor y calidad del café, y, así, lograr un mayor reconocimiento en la calificación del café a nivel mundial. A continuación se presentan los factores con sus respectivas variables, descripción y evaluación asignada por los autores:

Tabla 2. Factores o variables que generan mayor impacto según el estudio

<i>Factor</i>	<i>Nombre Variable</i>	<i>Descripción</i>	<i>DOFA</i>	<i>Magnitud del impacto</i>	<i>Ranking</i>
<i>Económico</i>	<i>El café segunda mercancía con mayor comercio a nivel mundial</i>	El café es la materia secundaria más mercantilizada a nivel mundial en seguida del petróleo, se considera que se consumen anualmente unos 400.000 millones de tazas de café, el mayor productor y exportador es Brasil, pero en la importación el primario es Estados Unidos. Se considera que Colombia está en el top de calidad ya que comercializa solo café arábico. (Brugova, 2020)	<i>fortaleza</i>	2	1
<i>Tecnológico</i>	<i>La temperatura en fases del grano, como importancia para mantener la calidad</i>	La tecnología para una de las etapas de preparación del café, que es el secado ofrece diferentes maquinarias, pero tienen puntos no favorables, como la necesidad de la separación en la máquina, tener el cuidado que en otra de sus fases no pasen de los 60°C, así mismo, el secado mecánico ofrece beneficios en tiempo y bajo costo. Otras de las formas de secado del café se realizan con el secador solar, secador tipo directo como prototipo, secador solar, secador parabólico, secador tipo marquesina. (Besora J, 2016)	<i>fortaleza</i>	3	2

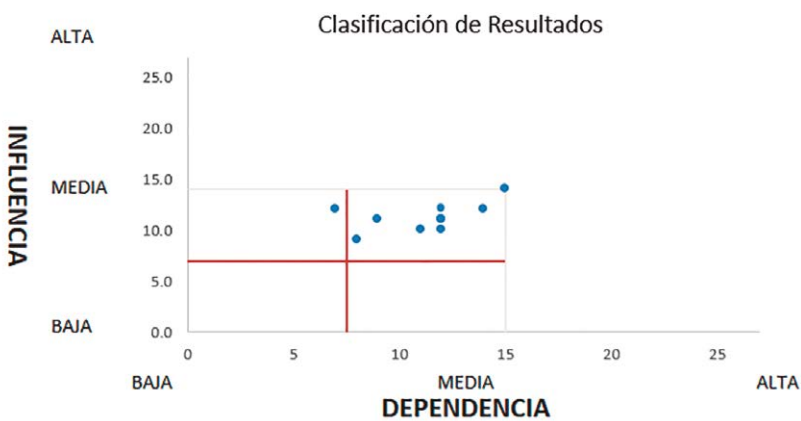
Factor	Nombre Variable	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
<i>Ambiental</i>	<i>Aumentar el Ph del suelo agrícola evita la acidez</i>	La acidez en el suelo que se plante y produzca el café puede tener resultados negativos en la calidad, si se quiere comercializar el producto de ese tipo de terrenos se recomienda aumentar el pH del suelo; así mismo el PRNT, un químico sugerido por Cenicafé, para una de las mayores dificultades de los productores, la acidez del territorio. (Cenicafé, 2022)	<i>fortaleza</i>	3	3
<i>Tecnológicos</i>	<i>Análisis de tipos de secado, para mejorar la productividad con calidad</i>	Se analizan 4 tipos de secado para el café: solar, mecánico solar y mecánico, mecánico y solar, en el que, basándose en el estudio, el promedio de secado en días para el secado solar es de 14, con un mínimo de 9 días y el máximo en 17 días, por otro lado, el mecánico demora 8,6 días, con un mínimo de 5 días y máximo de 11 días. Aclarando que los resultados fueron analizados con los mismos requisitos como color del grano y las mismas unidades en estudio. (Cenicafe, 2022)	<i>fortaleza</i>	3	4
<i>Económico</i>	<i>Cálculos de rendimiento en las labores de los caficultores</i>	Los índices de rendimiento en las producciones son necesarias para poder calcular si se tiene un buen rendimiento o para generar algunas mejoras en las labores de caficultura en un jornal. La idea es efectuar el corte de la Zorca con guadaña, así podemos tener un ejemplo de qué sería lo esperado en cada uno de los cafetales del territorio nacional. Ya que la mano de obra es un 78% a 80% de costos de producción, es una de las producciones que tienen más cuidado y constancia dl personal de trabajo. (Yarumo,2023)	<i>fortaleza</i>	2	5
<i>Tecnológico</i>	<i>Territorios con mayor productividad anualmente.</i>	Se conoce que el tipo de cosecha en los territorios nacionales no es igual, en algunos casos la cosecha es cada 3 meses, otra cada 2 meses y así varia en diferentes regiones como en algunas es muy constante la cosecha que puede ser hasta de 23 veces al año, por lo tanto, para los que tengan una recogida constante se recomienda aplicar la recolección por lonas, que le beneficiaria a la cantidad de producción, no se recomienda para los territorios con poca cosecha. (FNC 2018)	<i>fortaleza</i>	3	6

Factor	Nombre Variable	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
Tecnológico	<i>Tecnologías en procesos artesanales de recolección.</i>	Se reconoce que el proceso de la recolección del fruto, es un poco lento por la cantidad de matas que se pueden tener y algunas semillas pueden quedar en las mismas o botadas en el suelo en técnicas tradicionales como (cocos, tobos, canastos, etc.) , por lo tanto, la recomendación que se toma como tecnología para aumentar la producción en un 40% a 45% por kilogramo, es la recolección en lonas, en esto se perfecciona el tiempo y movimientos durante monasterio. (FNC 2018)	amenaza	3	7
Tecnológico	<i>Fertilizantes importantes para el crecimiento de la producción</i>	La fertilización de las plantas de café necesita unos elementos vitales para el crecimiento y producción, y obtener los frutos esperados. Es necesario conocer la fertilidad del suelo donde se va a implementar el cultivo, estos datos se conocen en los registros históricos de estudios de suelos. Vale la pena aclarar que no todos los suelos necesitan el mismo tipo de fertilizante porque varían sus niveles de nitrógeno, fósforo, potasio, magnesio y de azufre. (Yarumo, 2018)	fortaleza	3	8
Económico	<i>Informalidad laboral en recolección de café</i>	En los cultivos de café se conoce que hay mucho trabajador con informalidad laboral que el gobierno de Gustavo Petro, está en proceso de transformación de este tipo de trabajo, por lo que los cafeteros tendrían que mantener en un contrato fijo con los caficultores aun así no están en cosecha de café; así mismo tienen que hacerse responsables de las personas que estén a menos de 3 años de jubilarse y no podrían sacarlos del contrato. En el caso de que haya una mujer o un hombre cabeza de familia tampoco podrán ser desvinculados, a menos que sea con justa causa y debe existir un proceso legal para poder hacerlo. (Becerra L, 2023)	amenaza	2	9
Tecnológico	<i>Variedad de semillas en la FNC, se sugieren las acordes para el lote</i>	La variedad de semillas que se pueden adquirir para la siembra es amplia, pero existen beneficios por comprar una semilla certificada por la FNC como la producción, la calidad del grano en temas físicos, la calidad sensorial y la facilidad de adaptarse a zonas demográficas, cuenta con certificaciones que exige el ICA y respaldado por la Federación Nacional de Cafeteros. Hay varios prototipos de semillas que se pueden adquirir en puntos de la federación. (Mejía C, 2019)	fortaleza	3	10

Fuente: elaboración propia (2023)

Dado que es una de las materias que aporta al PIB colombiano, se pretende aprovechar los territorios con mayor influencia de producción, para aplicar los métodos de recolección y producción completa que puedan mejorar el resultado final.

Luego de analizar las diez variables se realiza el proceso de enlaces cruzados, de manera que se clasifiquen entre ellos de manera dependiente o independiente; esto da como resultado una gráfica MIC-MAC, con potenciales resultados en zonas de conflicto, como una sola variable en zona de poder.



Gráfica 5. Resultados MIC-MAC.

Fuente: elaboración propia

Con el resultado de MIC- MAC (Gráfica 5) se logró generar un análisis de manera interna con expertos del sector cafetero, con caficultores de oficio y agricultores que conocen los efectos de diferentes maquinarias, así mismo sugiriendo el estudio de los químicos que se utilizan en el territorio nacional.

Recopilada la información y formulada la hipótesis de parte de los agrónomos, lo ideal es generar un enfoque de café y así empezar una producción alta de dos o tres tipos de café, que serían las potencias nacionales, con la prospectiva en los avances de calidad y aumento en producción, por medio de mecanismos artesanales, en especial los invernaderos para el secado a las fuentes naturales del aire y luz solar. Además, la implementación de recolectas en un 90% manual y, si es requerido, un 10% por medio de la tecnología DSC18, diseñada para la caficultura colombiana, aunque, como todo proceso, pueda tener algunas consecuencias que afecten la vida útil de las plantas.

De otra parte, en la investigación que realiza Cenicafé para lograr un producto con menor cantidad de químicos, conservantes y que no se lleguen a ver afectados los resultados en el grano que se planta, genera costumbres y técnicas artífices para poner en práctica el enfoque de países que están por encima de Colombia en calidad y así se determina el objetivo al que se desea llegar.

Para generar mejores resultados económicos a los caficultores, teniendo en cuenta que en ocasiones las ganancias no pueden llegar a ser las esperadas, las entidades Rabobank y Microsoft por medio de la plataforma Acorn, ofrecen una retribución económica por el carbono que obtienen tanto las plantas de café como de cacao. De la misma manera, se propone que los caficultores logren un análisis en cada cosecha, por medio de la tecnología, conocer los estados de las plantas, la producción -si es la esperada- y obtener consejos sobre humedad, aumento de PH y demás acciones que beneficiarán el sector cafetero, para aportar a un índice superior al PIB.

Propuesta Estratégica

Objetivo estratégico

Objetivo general: mejorar la calidad y competitividad del café que se produce en el país para el consumo interno y la exportación.

Estrategias y acciones:

Capacitación y asistencia técnica

Diseñar programas de capacitación para los productores en técnicas de cultivo, manejo integrado de plagas y enfermedades, y prácticas agrícolas sostenibles.

Generar la asistencia personalizada a los agricultores para mejorar sus prácticas de producción y procesamiento.

Certificaciones de calidad y trazabilidad

Promover la certificación de calidad para destacar y proteger los cafés de regiones específicas.

Integrar los medios tecnológicos para el conocimiento del proceso de producción de cada lote de café.

Investigación y desarrollo

Fomentar la investigación en variedades de café, adaptadas a las condiciones climáticas cambiantes y con perfiles de sabor diferenciados.

Establecer alianzas con universidades y centros de investigación para impulsar la innovación en el sector cafetero, sin verse afectada la calidad y el sabor.

Mejora de infraestructuras y tecnología

Invertir en infraestructuras de secado, almacenamiento y transporte que cumplan con estándares de calidad.

Promover el acceso a tecnologías de beneficio y postcosecha más eficientes y sostenibles como sistemas de fermentación controlada y secado solar.

Promoción y marketing

Realizar campañas de promoción a nivel nacional e internacional para posicionar al café colombiano como un producto premium y diferenciado.

Participar en ferias y eventos especializados para dar a conocer las características y cualidades únicas del café colombiano.

Alianzas estratégicas

Establecer alianzas con empresas, organizaciones y gobiernos para fomentar la inversión en el sector cafetero y abrir nuevos mercados internacionales.

Promover la asociatividad entre los productores para fortalecer su poder de negociación y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

Apoyo financiero

Facilitar el acceso a créditos y subsidios para los productores, especialmente aquellos que deseen implementar mejoras en sus procesos y adoptar prácticas sostenibles.

Establecer fondos de inversión específicos para el desarrollo y la modernización de la industria cafetera.

Monitoreo y evaluación

Establecer indicadores de seguimiento para evaluar el progreso en la implementación del plan y realizar ajustes cuando sea necesario.

Realizar estudios de impacto económico, social y ambiental para medir los resultados obtenidos.

Implementar este plan táctico requiere una coordinación efectiva entre los diferentes actores involucrados, como productores y organizaciones.

Detalle	PLAN TÁCTICO I	COSTOS HUNDIDOS	
ACTIVOS FIJOS		Estudios de mercado, de producto y/o consultorías:	\$ 1.000.000
Bienes Inmuebles:	\$ 2.000.000	CAPITAL DE TRABAJO (para 90 días)	
Maquinaria y Equipo:	\$ 4.250.000	Personal operativo nuevo (salario+prestaciones):	\$ 27.840.000
Equipos de cómputo:	\$ 2.000.000	Personal de administración y ventas nuevo (salario+prestaciones):	\$ 11.558.400
Vehículos / transporte:		Arriendos, servicios públicos, outsourcing, telecomunicaciones, etc.	\$ -
Total inversión Activos fijos	\$ 8.250.000	Gastos de publicidad, mercadeo y promoción	
ACTIVOS INTANGIBLES		Total inversión de Capital trabajo	\$ 39.398.400
Licencias/ afiliaciones:	\$ 1.000.000		
Patentes/ Marcas:	\$ -		
Adecuaciones:	\$ 600.000		
Total inversión Activos Intangibles	\$ 1.600.000		

RESUMEN INVERSIÓN TOTAL	
CONCEPTO	VALOR (COP)
Activos fijos	\$ 8.250.600
Activos intangibles	\$ 1.600.090
Costos Hundidos	\$ 1.000.000
Capital de trabajo	\$ 39.398.790
Total inversión	\$ 50.249.480
Recursos de la empresa	\$ 10.049.896
Aportes socios adicionales:	\$ 15.074.844
Crédito financiero	\$ 25.124.740

Gráfica 6. Propuesta de presupuesto
Fuente: elaboración propia

La propuesta (Gráfica 6) se realizará con una base mínima para que se entiendan los valores de inversión en pequeñas escalas: en ella se contemplan los activos fijos de bienes inmuebles, (se analiza la implementación de invernadero para un terreno de 2000m²), luego se identifica la maquinaria, incluyendo una despulpadora de calidad y que pueda mantener una buena vida útil, también se contemplan otras herramientas como cubetas, implementos de seguridad, igualmente, se incluyeron los equipos de cómputo para mantener un control de producción.

Otro rubro del presupuesto es el de los activos intangibles dentro de los cuales se incluyen las licencias necesarias para la legalidad de los cultivos, así como las adecuaciones que deben hacer para los sectores de producción. Los costos hundidos como consultorías que se requieran hacer o certificaciones de estudios que deberían tenerse en cuenta para los campesinos caficultores.

Para la clasificación de capital de trabajo está presupuestado el análisis para 20 colaboradores, entre administradores y operarios de recolección y producción, con todas las prestaciones de ley. El total final de la inversión sería de \$50.249.480 y, en caso de requerir un préstamo, se proyecta un crédito con tasa de interés del 12% EA y dando un excedente de capital obtenido.

Conclusiones y recomendaciones

Al realizar la mayoría de los procesos de manera artesanal se puede generar una experiencia en la degustación más satisfactoria y sabores menos comunes.

Otro de los resultados con beneficios es generar valor al producto colombiano, con aromas intensos: al momento de moler los granos de café, justo antes de prepararlo, se liberan los aromas naturales del café, manteniendo el aroma del café cuando está seco, con una experiencia olfativa más intensa, natural y placentera.

Se recomienda tener un mayor control de calidad al momento de generar un enfoque en las semillas por territorios nacionales. El preparar el café de manera artesanal implica conocer la procedencia de los ingredientes utilizados como complemento, y asegurarle al consumidor que se seleccionan los granos de café de alta calidad, además de la frescura y la

calidad de almacenamiento, en las diferentes facetas. El uso de métodos de preparación como la infusión en frío, la prensa francesa o el vertido manual, puede resaltar los aspectos y características del café; estos métodos proporcionan una amplia diferencia de preparación, en comparación con la obtenida de las máquinas de café automáticas.

Al hacer café de manera artesanal, se puede ajustar el proceso según sus preferencias personales. Se puede controlar la cantidad de café, el grado de molienda, el tiempo de preparación y la temperatura del agua para obtener una taza de café que se adapte a gusto específico de cada cliente. El propósito es mantener la cultura artesanal y tradición de preparar el café, teniendo en cuenta que las culturas lo realizan de manera diferente, así descubrir nuevas técnicas.

Para finalizar, se recomienda tener en cuenta que los resultados pueden variar dependiendo de los métodos y técnicas utilizadas. Así también la calidad de los granos variará al momento de ejecutar los abonos, fertilizantes orgánicos, como la calidad y el tipo de grano utilizado. La experiencia de preparar el café de manera artesanal puede ser gratificante, permite explorar y apreciar las sutilezas de la segunda materia más exportada a nivel mundial.

Referencias bibliográficas

- AsoExport (2023) Café en cifras agosto 2023. ASOEXPORT. (13 de septiembre de 2023) <https://asoexport.org/cafe-en-cifras-mayo-2019/>
- Becerra Elejalde, L. L. (2023) Abecé para entender la reforma laboral que propone el gobierno Petro. Revista Portafolio (27 de Febrero de 2023) <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/reforma-laboral-los-puntos-claves-que-busca-el-gobierno-579115>
- Bejarano, J. M. (2019). *LA COSECHA CAFETERA DE ESTE AÑO APORTARÁ \$7 BILLONES AL PIB SEGÚN PRODUCTORES*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-cosecha-cafetera-de-este-ano-aportara-7-billones-al-pib-segun-productores-2940654>
- Besora Magem, J. (2016). Tecnologías apropiadas para la caficultura. Secadores Solares Cajamarca: Biblioteca Nacional del Perú. Serie Tecnología para el Desarrollo Humano. https://esf-cat.org/wp-content/uploads/2017/04/Manual-Tecnolog%C3%ADa-para-la-Caficultura_Secadores-solares.pdf

- Caicedo, E. (2022). Con cartón 'disfrazan' de sostenibles empaques 'peores' que el plástico. Periódico El tiempo (11 de enero de 2022) <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/empaques-de-carton-podrian-ser-peores-que-los-de-plastico-644186>
- Cedeño. (4 de Diciembre de 2022). *Actualidad*. Obtenido de <https://colombia.as.com/actualidad/salario-minimo-2023-que-desventajas-tiene-la-subida-y-a-quienes-les-puede-afectar-n/>
- Cenicafé. (2007). *Sistemas de producción de café en Colombia*. Chinchiná: Blane-color Ltda.
- Chimbi, W. D. (2019) El café, una auténtica apuesta por sobrevivir. Análisis de las transformaciones económicas, sociales y laborales del sector cafetero en el Viejo Caldas, una región como patente expresión de la crisis. Unviuersidad Externado de Colombia, Tesis de pregrado. p 92 <chrome-extension://efaid-nbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/42a4163b-odao-4a66-b873-b1c203664571/content>
- Cooperativa de Caficultores (2023). Comercialización del café. Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas. <https://www.coopcaficultoresaltoccidente.com/es/ipaginas/ver/G2/7/comercializacion-de-cafe/>
- DANE. (2022). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- DANE. (2023). Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php?searchword=salario+minimo&option=com_search&Itemid=https://www.dane.gov.co/index.php?searchword=salario+minimo&option=com_search&Itemid=
- DANE. (Febrero de 2023). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- Datos mundial. (diciembre de 2022). *Dolar en Colombia*. Obtenido de <https://www.datosmundial.com/america/colombia/index.php>
- Datos mundiales. (s.f.). *Dolar Colombia* .
- DatosMacro. (2023). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia>
- (2023). *Definidos los temas para la construcción de la reforma laboral*. Bogotá.
- DIAN. (2023). Obtenido de <https://www.dian.gov.co/>

- El Tiempo–Noticias Nacionales e Internacionales. (19 de 06 de 2022). *Sector del cannabis activa el agro, la industria y jalona empleo en el país*. Obtenido de https://www-emis-com.loginbiblio.poligran.edu.co/php/search/doc?pc=CO&doc_dtyp=1&lang=es&dcid=753811024&range=365&indu_local_class=induell&similar=hide&show_translated_articles=1&coverage=all&title=o&rpp=25&sort_by=relevance&query_entry=quick&abstract=1&c
- El Tiempo. (27 de Febrero de 2023). Este es el borrador de la reforma laboral que presentará el Gobierno al Congreso. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/reforma-laboral-2023-pdf-conozca-los-detalles-del-proyecto-745581>.
- Enfarma. (11 de 08 de 2022). *Novo Nordisk anuncia que sus ventas aumentaron en primer semestre*. Obtenido de <https://enfarma.lat/index.php/noticias/5904-novo-nordisk-anuncia-que-sus-ventas-aumentaron-en-primer-semestre>
- Estrada Rudas, C. (2023) Café y petróleo, estrellas de la economía del país que están ad portas de elegir líder. *Diario La República*. (08 de Febrero de 2023) <https://www.larepublica.co/economia/cafe-y-petroleo-estrellas-de-la-economia-del-pais-que-estan-ad-portas-de-elegir-lider-3540164>
- Federación Nacional de Cafeteros (2015) Cómo usar el Fermaestro™, Profesor Yarumo. (Yarumo, Entrevistador) (8 de septiembre de 2015) Video en https://www.youtube.com/watch?v=RQtgvdVNT0t&t=3s&ab_channel=Federaci%C3%B3nNacionaldeCafeterosdeColombia
- Federación Nacional de Cafeteros (2018). Las Aventuras del Profesor Yarumo la Derribadora Día de Campo. (Yarumo, Entrevistador) (18 de diciembre de 2018) Video en https://www.youtube.com/watch?v=P11CkF_KifM&ab_channel=Federaci%C3%B3nNacionaldeCafeterosdeColombia
- Federación Nacional de Cafeteros (2019 a) Tips del Profesor Yarumo Ecomill LH 300,. (20 de marzo de 2019) video en youtube https://www.youtube.com/watch?v=oLqdMRpL3VY&ab_channel=Federaci%C3%B3nNacionaldeCafeterosdeColombia
- Federación Nacional de Cafeteros (2019b) Semilla Certificada de Café, Tips del Profesor Yarumo. (20 de marzo de 2019) Video Youtube em <https://www.youtube.com/watch?v=bD2lbgs8wkk>
- Federación Nacional de Cafeteros (2019b). Recolección de Café con Lonas, Tips del Profesor Yarumo. (Yarumo, Entrevistador) (6 de junio de 2019) video en https://www.youtube.com/watch?v=IdyNp7JQZLc&ab_channel=Federaci%C3%B3nNacionaldeCafeterosdeColombia
- Federacion Nacional de Cafeteros. (2022). Informe del Gerente 90 Congreso Nacional de Cafeteros

- Federación Nacional de Cafeteros (30 de noviembre de 2023) chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2022/12/Informe-del-Gerente-D.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros . (2019c). *Recolección de Café con Lonas, Tips del Profesor Yarumo*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=IdyNp-7JQZLc&ab_channel=Federaci%C3%B3nNacionaldeCafeterosdeColombia
- Federación Nacional de Cafeteros (2019d) Nuevos Grados de Fertilizante, Tips del Profesor Yarumo. (Yarumo, Entrevistador) (26 de abril de 2019). Video en https://www.youtube.com/watch?v=RQtggdvVNT0&t=3s&ab_channel=Federaci%C3%B3nNacionaldeCafeterosdeColombia
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (20 de marzo de 2019). *Ecomill LH 300, Tips del Profesor Yarumo*. Bogotá. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=oLqdMRpL3VY&ab_channel=Federaci%C3%B3nNacionaldeCafeterosdeColombia
- Federación Nacional de Cafeteros,. (20 de marzo de 2019). *Semilla Certificada de Café, Tips del Profesor Yarumo*. Obtenido de <https://doi.org/10.38141/10800/085>
- Gerencie (2023). Cuánto cuesta un trabajador con salario mínimo. Gerencie (12 de enero de 2023). <https://www.gerencie.com/cuanto-cuesta-un-trabajador-con-salario-minimo.html#:~:text=Las%20cesant%C3%ADas%20corresponden%20a%20un,se%20tiene%20%24108.333%20de%20cesant%C3%ADas>.
- Investing (2022). *Investing.com*. Obtenido de <https://es.investing.com/>
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., y Cruz, I. (2004) Marketing 10ª. Edición Pearson Prentice Hall. https://books.google.com.co/books/about/Marketing_10a_ed.html?id=3fajSgAACAAJ&redir_esc=y
- López Bejarano, J. M. (2019) La cosecha cafetera de este año aportará \$7 billones al PIB según productores. *Agronegocios (5 de diciembre de 2019)* <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-cosecha-cafetera-de-este-ano-aportara-7-billones-al-pib-segun-productores-2940654>
- Murcia, J. D. (2023). Arroz, café y palma de aceite, tres cultivos agroindustriales que repuntarían en 2023. *Agronegocios* (1 de marzo de 2023) <https://www.agronegocios.co/agricultura/arroz-cafe-y-palma-de-aceite-tres-cultivos-agroindustriales-que-repuntarian-en-2023-3558111>
- Núñez, A. (17 de 02 de 2022). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-e-commerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200>

- Núñez, A. (08 de 2022). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200>
- Orús, A. (2023a) Volumen de café consumido a nivel mundial entre 2012 y 2022. Statista (20 de Febrero de 2023). <https://es.statista.com/estadisticas/600964/consumo-global-de-cafe-2009/#:~:text=En%202021%2F22%2C%20se%20consumieron,registrado%20durante%20la%20temporada%20anterior.>
- Orús, A. (2023b). Ranking de los principales productores de café a nivel mundial en 2022. Statista (20 de noviembre de 2023) <https://es.statista.com/estadisticas/600243/ranking-de-los-principales-productores-de-cafe-a-nivel-mundial/>
- Osorio P., V, Pabón U., J, Shuler, J., Fernández A., M.R. (2022). Efecto de la combinación de procesos de secado en la calidad del café natural obtenido vía seca. *Revista del Centro Nacional de Investigaciones de Café. Manizales.* 73(1) <https://www.cenicafe.org/es/publications/Revista73-1.pdf>
- Portafolio (21 de septiembre de 2022 c). Los caficultores que le apuestan a la captura de CO2. *Portafolio*, págs. <https://www.portafolio.co/economia/los-caficultores-que-le-apuestan-a-la-captura-de-co2-571513>. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/los-caficultores-que-le-apuestan-a-la-captura-de-co2-571513>
- Portafolio (2022a) *Las preocupaciones de los cafeteros frente a la reforma tributaria*. Revista Portafolio (30 de Agosto de 2022) <https://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria/preocupacion-de-los-cafeteros-frente-a-la-reforma-tributaria-570299>
- Portafolio (02 de Noviembre de 2022). *El llamado a los caficultores para aprovechar el alto precio del café*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/el-llamado-a-los-caficultores-para-aprovechar-el-alto-precio-del-cafe-573505>
- Portafolio (2022b). CAF trazó hoja de ruta para el financiamiento verde en sector cafetero. *Semanario Portafolio* (20 de septiembre de 2022) <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/caf-como-podrian-ser-mas-sostenibles-los-caficultores-de-america-latina-571392>
- Portafolio (08 de marzo de 2023). *Reforma laboral: hasta sueldos altos subirían conforme a la inflación*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/reforma-laboral-propone-subir-salarios-segun-la-inflacion-incluyendo-los-mas-altos-579365>
- Ramírez Correa, C. C., y Castro Parra, L. V. (2020). *Plan estratégico para comercialización y distribución de Café especial marca Flamenco*. Universidad Libre Seccional Pereira. P5 <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/22957/MD0122.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rengifo, J. R. (19 de 01 de 2021). *Observatorio de desarrollo economico*. Obtenido de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-economica/la-nueva-ley-de-emprendimiento-y-como-sera-su-aplicacion-en-la-capital-ruta#:~:text=El%20pasado%2031%20de%20diciembre,econ%C3%B3mico%20y%20social%20del%20pa%C3%ADs>.
- Resolución 05 de 2015 (15 de octubre de 2015) Por medio de la cual se adopta la Reglamentación para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café. Coité Nacional de cafeteros. Chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/<https://federaciondecafeteros.org/static/files/RESOL05.pdf>.
- Rodríguez, D. K. (2022) Los caficultores que le apuestan a la captura de CO₂. Semanario Portafolio. (21 de septiembre de 2022) <https://www.portafolio.co/economia/los-caficultores-que-le-apuestan-a-la-captura-de-co2-571513>
- S.A. (Enero de 2023). *Actualicese*. Obtenido de <https://actualicese.com/jornada-laboral-semanal-2023-en-colombia/>
- Sabora (2020) Cómo el café se ha convertido en motor del mundo. Cafés tostados no día. Blog de Café Sabora. <https://cafesabora.com/es/c%C3%B3mo-el-café%C3%A9-se-ha-convertido-en-motor-del-mundo>
- Semana (2022). *Hasta el café se podría ver afectado con la reforma tributaria, según Cambio Radical*. (25 de agosto de 2022) <https://www.semana.com/politica/articulo/hasta-el-cafe-se-podria-ver-afectado-con-la-reforma-tributaria-segun-cambio-radical/202253/>
- Semana (2022). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/salario-minimo-2023-es-obligatorio-que-las-empresas-aumenten-el-sueldo-de-quienes-ganen-mas-de-1160000/202219/>
- Yarumo, P. (2023). Consejos del profesor Yarumo: indicadores de rendimiento de mano de obra del cultivo de café. *Agronegocios*. (28 de Febrero de 2023) <https://www.agronegocios.co/aprenda/consejos-del-profesor-yarumo-indicadores-de-rendimiento-de-mano-de-obra-del-cultivo-de-cafe-3555915>

Capítulo III

Análisis prospectivo de la empresa Oasis de los Páramos

Prospective analysis of the company
Oasis de los Páramos

Allynson Venegas Camargo
vcallynson@poligran.edu.co

Laura Alejandra Herrera Saen
laherrera@poligran.edu.co



Introducción

El estudio de caso presenta una revisión de factores con diversos enfoques que ayudan a explorar de forma abierta, pero estructurada, la prospectiva de una empresa real a la que llamaremos Oasis de los Páramos. Esta empresa lleva más de 16 años en el mercado de la extracción, producción y embotellamiento de agua de diferentes marcas propias de grandes almacenes de cadena ubicadas, principalmente, en la ciudad de Bogotá.

Las metodologías utilizadas en el presente informe son cualitativa y cuantitativa. En la parte cualitativa se incluyeron diferentes herramientas de análisis, principalmente fueron: encuestas, teorías, documentos, informes, entrevistas y grupos de discusión. En la parte cuantitativa se hizo un análisis básico de la información financiera de la empresa; además, se recopilaron indicadores del entorno externo donde se pudieron graficar y tabular algunos de estos datos, teniendo resultados más amplios en la investigación.

Con lo anterior, el caso de estudio presenta diferentes aspectos internos y externos de la organización, centrándose también en el ámbito ambiental, los residuos generados y las innovaciones tecnologías que hoy se están implementando en otros países y son toda una tendencia. Finalmente, se analizan en una matriz y se obtienen diferentes escenarios prospectivos.

Antecedentes

La empresa Oasis de los Páramos es una compañía colombiana que cuenta con dos líneas de negocio: por un lado, está la parte de importaciones donde se centran en alimentos enlatados y confitería, como lo son las mermeladas, la pasta, el tomate, las galletas, y los chicles. Estos productos vienen principalmente de Italia y España; Por otro lado, esta el negocio de aguas que básicamente consiste en la extracción, embotellamiento y distribución de agua embotellada con gas y sin gas a los diferentes CEDIS (Centro de Distribución Logística) de grandes almacenes de cadenas que reparten a nivel nacional.

Desde su apertura ha tenido presencia únicamente de tres socios uno de los cuales ha ejercido como gerente general en toda la trayectoria de la empresa. Hay que destacar que la pandemia dejó un impacto negativo

pues algunos de sus principales clientes tuvieron que declararse en ley de insolvencia o incluso tuvieron que cerrar definitivamente su operación. Esto ocasionó a nivel interno no solo que dejaran obligaciones financieras pendientes, sino también una cantidad de inventarios considerable que no se pudo vender porque es una marca exclusiva de estos almacenes de cadena. Desde entonces, se ha venido recuperado lentamente de tal manera que no se sabe si sus operaciones puedan seguir en un futuro cercano.

Análisis de tendencias

Análisis Macroentorno (PEST)

Económico

La Ley 2101 de 2021 la cual modifica el artículo 161 del CST (Código Sustantivo del Trabajo) reduce gradualmente la jornada laboral de 48 a 42 horas semanales, teniendo en cuenta que se anulará el día de la familia. Desde el 15 de julio de 2023 hasta el 15 de julio de 2026 se pretende aplicar esta medida, para la cual principalmente hay dos puntos de vista: los trabajadores podrán rendir más en el trabajo debido a la posibilidad de tener la motivación de compartir más tiempo con su familia y, por otro lado, los empleadores que utilicen turnos rotativos probablemente tendrán que pagar horas extras para poder cumplir con su demanda. (Jaimes, 2023)

Para el año 2023 el salario mínimo se incrementó en un 16% y, según los expertos, con este aumento se puede ver un “efecto faro” o “efecto del salario mínimo sobre la estructura salarial”. De otra parte, las empresas tienen la preocupación del aumento que tendrán en su nómina, seguridad social y demás gastos relacionados, lo que afectará directamente las nuevas contrataciones que el empresario quiera realizar, ya que evaluarán de forma más detallada la viabilidad de esto (Cedeño, 2022)

Por otro lado, a partir del primero de enero de 2023, el Gobierno informó a los ciudadanos colombianos que el galón de gasolina tendría un aumento

considerable en los siguientes meses. Este cambio se haría efectivo en todas las ciudades del país, afectando directamente a toda persona que se transporte en vehículos que necesiten este tipo de combustible y empresarios que transporten mercancía, o sea, su medio de prestar servicios (Jaimes, 2023).

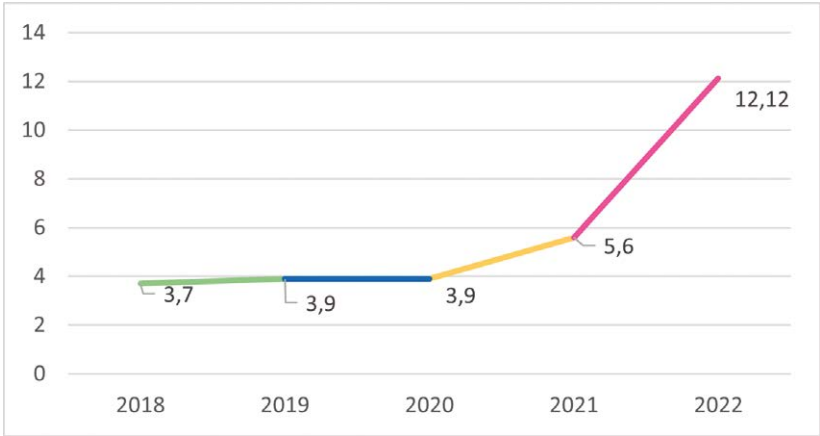
Sesgún cifras del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) para los años 2022 y 2023, específicamente en el mes de febrero, habría una variación de 13,28% en la cifra reportada para el IPC (Índice de Precios al Consumidor). En otras palabras, en febrero de 2022 se informó a los ciudadanos un IPC de 8,01%. Adicionalmente, el Banco de la República había proyectado una inflación del 3% para los meses de enero y febrero del 2023, pero, por el contrario, la inflación total reportada en ese período fue de 3,4%, o 3%, con lo que se puede deducir que el costo de vida sería muy alto y afectaría a la población con menos ingresos. Adicionalmente, en las empresas productoras tendrían un gran impacto en el momento de comprar sus materias primas. (Jaimes, 2023)

Tabla 1. Indicadores económicos—porcentaje más alto reportado en cada año (2018-2022)

Indicador	2022	2021	2020	2019	2018
Inflación	12,12	5,6	3,90	3,90	3,70
Porcentajes SMMLV	16,0%	3,5%	6,0%	6,0%	5,9%
Dólar	\$ 5.061,21	\$ 4.023,00	\$ 4.153,91	\$ 3.522,48	\$ 3.285,51

Fuente: (Datos mundial, 2022) <https://www.datosmundial.com/america/colombia/inflacion.php>

Inflación: El porcentaje de inflación más alto ha estado entre los años 2021 y 2022 afectando directamente a todo el país, las compañías deberían aumentar sus precios de venta y reducir costos para poder sostener la empresa en una economía con una inflación tan alta. Se presenta la gráfica 1 con la variación del lapso comprendido entre 2018 y 2022.



Gráfica 1. Inflación desde el año 2018 hasta el 2022

Fuente: (Datos mundial, 2022) <https://www.datosmundial.com/america/colombia/inflacion.php>

Dólar: En temas de materia prima y maquinaria la compañía importa diferentes productos que son indispensables para su producción. En ese orden de ideas, el comportamiento del dólar afecta directamente a la empresa entre otras cosas. En la gráfica 2 se muestra la variación del precio del dólar desde el año 2018 al 2022



Gráfica 2. Comportamiento del dólar desde el 2018 al 2022

Fuente: (Datos mundial, 2022) <https://www.datosmundial.com/america/colombia/inflacion.php>

Ecológico

Los envases tetra están compuestos por tres capas de aluminio, cartón y plástico (ver figura 1) que tienen dos opciones para ser amigables con el ambiente: se pueden lavar y reutilizar para crear un nuevo empaque o cuando se deshacen los envases pueden ser reciclados y utilizados en la elaboración de energía eléctrica, producción de papel, láminas o productos aglomerados. Es importante resaltar que es la empresa productora la que decide cómo se maneja el material y el orden que le da. (Portela, 2022).



Figura 1. Composición de los empaques Tetra.

Fuente: (Tetra pack, 2022) <https://pbs.twimg.com/media/EZNCmTOWAAwRUgJ.jpg>

Algunas de las empresas más grandes en producción de bebidas ya están incluyendo medidas para ayudar a mitigar el impacto ambiental; Pepsi, por ejemplo, fortalece su lucha contra el uso del plástico y, por ende, experimentará una nueva versión en lata de su agua Aquafina. Se espera tener resultados que eliminarán más de 8.000 toneladas de plástico. Por otro lado, la marca de Shampo P&G desarrolló la primera botella con productos reciclados, hecha de plástico de playa; es un proyecto que tiene como propósito producir una cantidad considerable de este tipo de botellas, para aportar a la solución de los problemas ambientales actuales y futuros. También está la empresa Postobón la cual está en la industria

del agua embotellada, con su producto “Oasis”, la cual además de ser reconocida, tiene un valor social ya que, desde hace más de cinco años, por cada botella vendida dona para la educación de los niños e implementó programas ambientales de recolección de plástico (Lazovska, 2021).

Un dato importante para los empresarios que utilizan plástico en su producción es que, según estudios, se afirma que una botella de plástico puede tardar hasta 700 años en descomponerse, creando un gran impacto ambiental, mientras que un cartón que, normalmente es utilizado en envases tetra, puede tardar de dos a seis meses, dependiendo de su grosor y demás componentes (Semana, 2021).

Al respecto, Juan Camilo Uribe, uno de los principales fundadores de la empresa Tetra Pak, la cual es actualmente una de las empresas fundadoras y más importantes que realizan estos procesos de producción de empaques tetra, en un entravista con la revista Semana indica que, aunque en Colombia se han reciclado más de 147 millones de empaques esto sólo representa el 15 % del total producido, frente a otros países como Ecuador donde es del 25 % y de Perú que es del 30 % (Semana, 2021).

De otra parte, LIFEPACK, empresa colombiana que altera residuos agroindustriales y los transforma en empaques que pueden ser germinables, es también una de las primeras empresas que, mediante su tecnología, ha logrado introducir -de manera industrial- semillas en papeles denominados Plantpack seed paper. Allí todo es nacional, la maquinaria, la materia prima, el recurso humano y el desarrollo tecnológico. Es una empresa con un alto potencial innovador donde se producen vasos, platos, cucharas y empaques (LifePack, 2022). Por otro lado, está la empresa GREENPACK la cual está dedicada a la producción y comercialización de diferentes diseños de empaques o elementos biodegradables o compostables, en el área industrial (bolsas, cajas, soportes, láminas, etiquetas, etc). También cuentan con certificados que determinan los empaques aptos para guardar alimentos y que, adicionalmente, son una ayuda imprescindible para el medio ambiente.

Según diferentes estudios publicados en el año 2022, por hogar colombiano hay casi 4.5 kilos de basura al día, es decir que cada 24 horas solo en la ciudad de Bogotá, se reportan casi 6.300 toneladas de basura y de esa cifra el 56 % corresponde a plásticos. Lo que se concluye es que más del 60 % de los residuos que se generan a diario son desechos plásticos. (Uniandes, 2019). Un informe de la universidad de los Andes indica que

el sector comercial de los plásticos en el año 2018 incrementó en un 2,5% ya que anualmente se producen alrededor de 60.000 toneladas de bolsas, 2000 de pitillos y 23.000 de tapas. Es importante resaltar que los desechos de estos productos no tienen un manejo adecuado, pues este estudio indica que hay más de 150 millones de toneladas de estos residuos en el océano y se estima que para el 2050 habrá 32 millones más (Uniandes, 2019).

Como complemento a la anterior información, a continuación se presentan datos de los precios de reciclaje desde Abril 2020 hasta Febrero 2023 (Tabla 2).

Tabla 2. Precios del reciclaje

Precios de Reciclaje				
Mes	PET Cristal recuperado	PET varios recuperado	Plástico Flexible recuperado	Plástico Rígido recuperado
1/02/2023	1315	650	986	1412
1/11/2022	1496	642	1062	1456
1/08/2022	1863	609	1222	1761
1/05/2022	2453	720	1359	2103
1/02/2022	2412	674	1250	1912
1/11/2021	1972	638	1269	1785
1/08/2021	1457	468	1149	1586
1/04/2021	1021	413	895	1147
1/12/2020	861	332	923	994
1/09/2020	814	350	791	850
1/06/2020	769	379	658	830
1/05/2020	657	338	635	734
1/04/2020	864	343	647	696

Fuente: (Plas Tic, 2023) https://www.plas-tic.org/colombia_circular

Adicionalmente, se presenta la Gráfica con la comparación en términos de precio del plástico rígido recuperado, plástico flexible recuperado, PET varios recuperados, Pet cristal recuperado. Con lo anterior, se observa que los costos del PET reciclado (línea en amarillo) tiene los costos más altos siendo también el más utilizado en diversas industrias, esto evidencia una oportunidad para la compañía Oasis de los Páramos en el inicio de su producción de envases tetra.

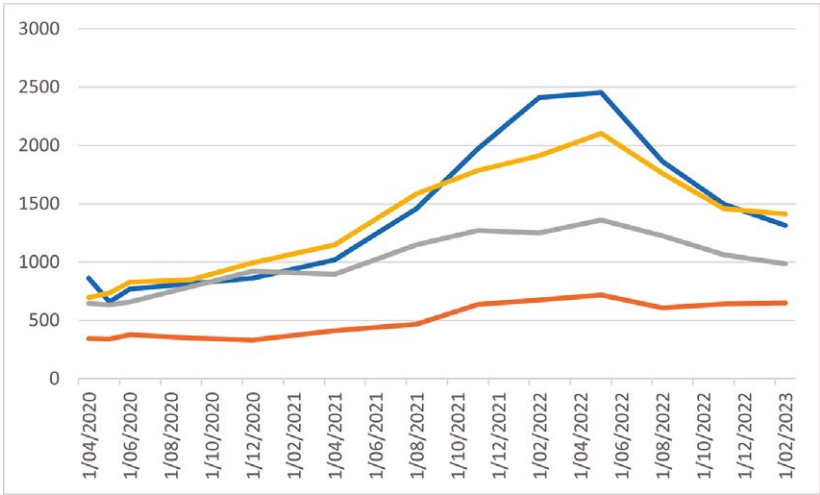
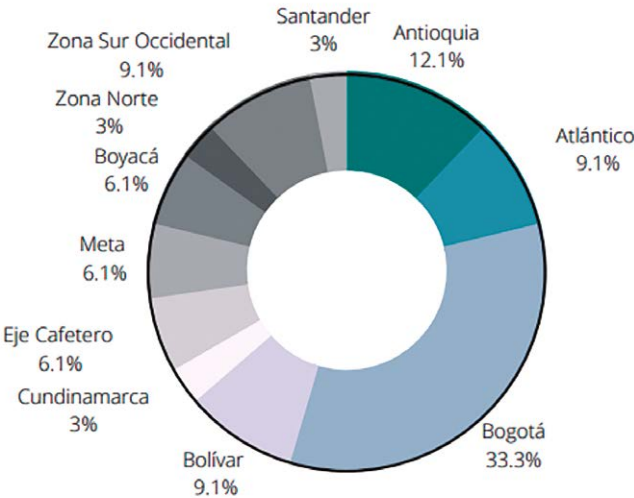


Gráfico 3. Precios por kilogramo por mes

Fuente: (Plas Tic, 2023) <https://plastic.org/>

Es importante resaltar que el mayor porcentaje de uso por ciudad se encuentra en Bogotá, como lo muestra la siguiente gráfica del informe publicado por Acoplásticos donde refleja valores de los productos reciclados en diferentes departamentos del país.



Gráfica 4. Porcentajes de uso de plástico por ciudad.

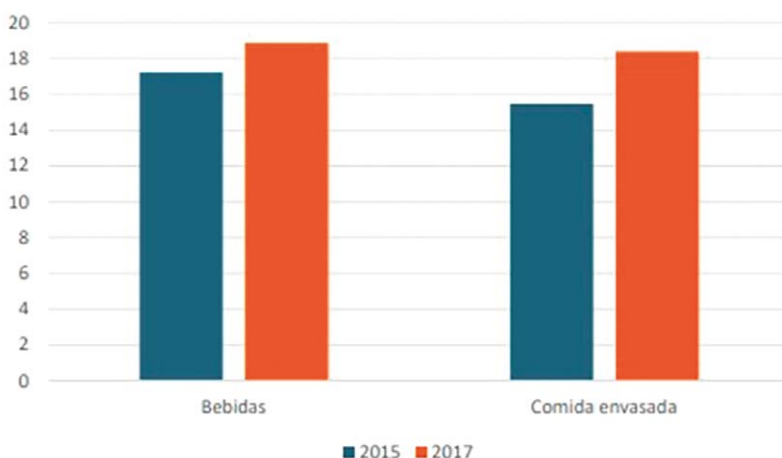
Fuente: (Plas Tic, 2023) https://www.plas-tic.org/colombia_circular

Social

Por medio del programa social de la empresa “Postobón” específicamente con su marca de agua “Cristal”, y junto a la Cruz Roja Colombiana, realizan los procesos suficientes para lograr potabilizar el agua en la vereda Los Llanos (Departamento del Cauca). Es un proyecto que tiene como propósito ayudar a la comunidad y mitigar el impacto ambiental con la contaminación del agua pura (La República, 2021).

Otra marca reconocida que cuenta con productos de agua es la multinacional Coca Cola la cual le compró la marca Agua Brisa a Bavaria en el año 2008 y, desde entonces, se ha fortalecido en este negocio y en Colombia ha sido el competidor directo de Postobón, que tiene en el mercado agua Cristal.

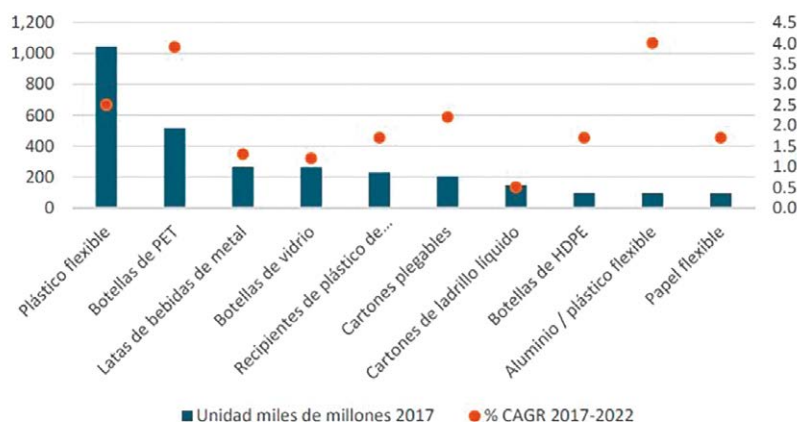
El consumidor está dispuesto a invertir más por productos amigables con el medio ambiente, desde que ha generado más conciencia de su importancia. Esto, debido a que en los últimos años los consumidores tienen información más clara sobre este tema, lo que hace que sean sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico. Un ejemplo de ello es un estudio realizado en el Reino Unido, respondiendo a su preferencia de empaques de comida o bebida a la tendencia hacia un mundo libre de plástico, resultados para los años 2015 y 2017. A continuación, se presenta la gráfica con la comparación de los porcentajes de los resultados de qué tan dispuesto está el consumidor a usar empaques biodegradables en bebidas o comida.



Gráfica 5. Porcentaje dispuesto a pagar más por productos con envases reciclables

Fuente: (Euromonitor, 2022) <https://www.euromonitor.com/>

A continuación se presenta una gráfica con los principales formatos de envasado a nivel mundial entre 2017 y 2022 donde se ve reflejado que el plástico flexible tiene el mayor valor y el papel flexible el menor.



Gráfica 6. Principales formatos de envasado a nivel global 2017 – 2022

Fuente: (Euromonitor, 2022) <https://www.euromonitor.com/>

Tecnológico

Para el proceso de materializar los empaques tetra se utilizan diferentes máquinas; la tecnología eBeam es una novedad para esta industria la cual consiste en una serie de máquinas de llenado donde se limpia el material con haz de electrones con la cual se produce más en el mismo tiempo y con la misma garantía (Tetra pack, 2022).



Figura 2. Nueva gama de máquinas llenadoras Tetra Pack

Fuente: (Tetra pack, 2022) <https://www.tetrapak.com/es-co/solutions/integrated-solutions-equipment/filling-machines>

Las nuevas tecnologías de producción en empaques tetra pack llegan a ser más eficientes que las de máquinas de plástico normal, ya que el proceso de esterilización de los empaques ofrece mayor producción pues por hora se pueden envasar hasta 40.000 unidades. Con estas novedades implementadas pudo presentar nuevas categorías de envases en marcas como UnQuinto, Trópico y Serranía (Tetra pack, 2022)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

España: la empresa española “Fuentes de Lebanza” incursiona en una nueva presentación de sus aguas embotelladas, teniendo como prioridad los desechos plásticos producidos en el año. Este empaque llamado ‘bag-in-box’ es amigable con el ambiente y se envasa agua mineral natural. Esta nueva modalidad ha tenido una gran aceptación en diferentes países puesto que, además de la conservación con calidad del agua, según sus estudios, genera cinco veces menos residuos que sus envases tradicionales (Lebanza, sf).

El envase bag in box tiene una presentación de agua en cartón de 11 y 20 litros. Esta es una de las tendencias más grandes en España y otros países europeos, según la información que la misma empresa publica.

Es importante resaltar que tienen aún más aspectos innovadores que los tradicionales bricks, ya que los materiales “Fuentes de Lebanza” están por separado, lo que hace que el impacto ambiental sea menor (Lebanza, sf).



Figura 3. Presentación de agua en caja

Fuente: (Bag in Box, 2021) <https://lebanza.com/envases/bag-in-box/>

Chile: La empresa Biopackaging es una empresa que se dedica a la producción de diferentes empaques ecológicos, sustentables, biodegradables y compostables. Se encarga de la fabricación de envases en diferentes tamaños, colores y diseños para el consumo masivo, principalmente de sectores como los alimentos, productos farmacéuticos, materiales de construcción y demás.



Figura 4. Empaques de la empresa Biopackaging

Fuente: (Biopackaging, 2019) <https://www.cmpcbiopackaging.com/es-es/>

Brasil: En el país se encuentra la tendencia de los envases tetra o biodegradables y compostables; es tanto el mercado que, en junio del año 2021, la empresa Tetra Pak se unió a una organización que tiene como propósito el cuidado y la conservación del medio ambiente “FINISH”.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Empresas que se suman a las tendencias de empaques amigables con el ambiente:

1. Plastix.-Italia
2. Gualapack – Alemaia
3. Biogone Plastics- Italia
4. Mondi -Italia
5. Ecover – Reino unido

Rivalidad entre competidores

Veen: es una marca de agua que procede de un manantial en Finlandia que significa “Madre del agua”; teniendo en cuenta que es un lugar menos poblado, hace que su nivel de pureza sea elevado. Se consigue la botella por US\$9 en promedio.



Figura 5. Presentación de la marca de agua Veen

Fuente: (Janvier, 2017)

Antipodes: esta marca de agua es considerada una de las mejores y más exclusivas por la pureza de su agua, ya que, además de ser reconocida por su calidad, cuenta con una certificación con medalla en el Festival de Aguas Minerales de Berkeley. Su esencia se basa en permanecer más de 50 años bajo la tierra en Nueva Zelanda. Su valor está entre los US\$5,6.



Figura 6. Presentación marca de agua Antipodes

Fuente: (Siempre Agua, 2011) <https://siempreagua.blogspot.com/>

Blingh2o: es un agua exclusiva ya que es elegida por personajes que influyen en la sociedad como lo es Paris Hilton. Esta marca de agua es extraída de alrededor de 800 metros de profundidad de un manantial ubicado en Estados Unidos. Es importante resaltar que su decoración es realizada a mano con incrustaciones de cristales. Su valor está entre US\$33,6 y US\$448



Figura 7. Presentación de agua Bling H2o

Fuente: (BLING H2O, 2017) <https://blingh2o.com/>

Poder de negociación con los proveedores

Teniendo en cuenta la investigación realizada, se puede resaltar que la Empresa Embotelladora de Aguas del Tolima, con más de 10 años en el mercado, tiene una presentación innovadora para la marca Agua Serranía ya que se comercializa en un empaque tetra; adicionalmente, se vende al público en Colombia en los almacenes de cadena Jerónimo Martins; su precio actual es de \$950 pesos, a continuación se expone su presentación:



Figura 8. Agua Serranía

Fuente: elaboración propia, foto tomada en los almacenes Ara

Poder de negociación con el cliente

Fuente: Foto tomada en los almacenes de cadena ARA

Realizando una comparación de enpaques, marcas, tipo y presentación (en mililitros) de marcas reconocidas actuales en el mercado colombiano de agua se puede encontrar lo siguiente en los principales almacenes de cadena:

Tabla 3. Comparación de diferentes presentaciones de agua 600 mililitros

Tienda	Presentación	Detalle
Carulla	Figura 9 Presentación de agua manantial  Fuente: (Carulla, 2023)	Agua Manital de 500 mililitros por un precio de \$3.200
Olimpica	Figura 10 Presentación agua cristal  Fuente: (Olimpica, 2023) https://olimpica.com	Agua cristal con gas pet botella 600 mililitros por un precio de \$1.200
Jumbo	Figura 11 Presentación agua Zalva  Fuente: (Tiendas Jumbo, s.f.)https://www.tiendasjumbo.co/agua-zalva-pet-x600ml/p	Agua Zalva botella pet x 600 mililitros por un precio de \$1.550

Fuente: elaboración propia, a partir de consultas en las páginas web de supermercados colombianos.

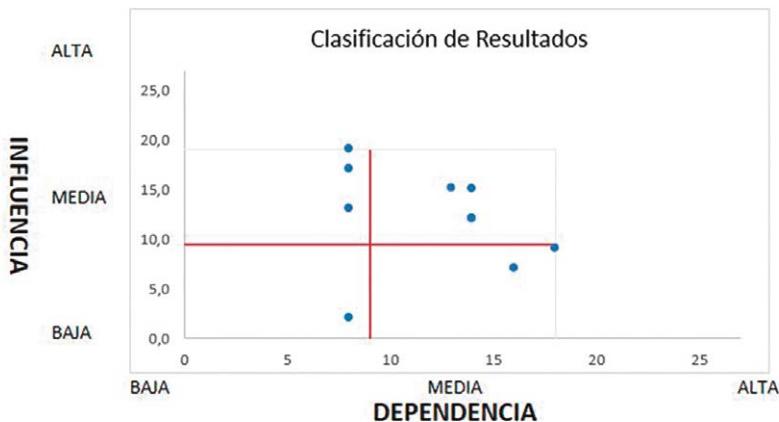
Herramientas y análisis de resultados

Tendencias

Se realizó una indagación de algunos aspectos internos de la compañía Oasis de los Páramos y de aspectos externos del sector de empaques amigables con el ambiente, su producción, su tecnología, sus impactos, de los cuales se eligieron 30 variables, se clasificaron como una amenaza u oportunidad y se les asignó una magnitud de impacto en donde 1 es bajo, 2 es medio y tres es alto, para posteriormente evaluar el nivel de importancia por medio de un ranking que enumera las variables siendo uno la más importante y 30 la menos importante.

Mic Mac

El ejercicio de tendencias después de la evaluación y ranking lleva a la matriz de análisis estructural solo las primeras 10 variables y es aquí en donde se evalúa la dependencia e influencia, es decir, la variable uno qué tanto se relaciona con las siguientes 9 variables, calificando de 0 a 3 donde cero es nulo, uno es bajo, dos es medio y tres es alto.



Gráfica 7. Clasificación de resultados

Fuente: Matriz prospectiva, elaboración propia

Hipótesis

En el análisis de la clasificación de resultados se tuvieron en cuenta variables en la zona de poder y zona de conflicto como:

Zona de poder

Categorías de empaques tetra: se resaltan las innovaciones de los empaques a nivel mundial ya que, como se ha mencionado en todo el documento, el tetra pack es amigable con el ambiente, novedoso y seguro.

Producción de agua embotellada: como indicador clave en el desperdicio, impacto ambiental y riesgos que se tienen al extraer agua y embotellarla; adicionalmente, está el comercio de esta que, por lo general en Colombia, la mayor producción se hace en botella de plástico.

Planta de producción y sus máquinas: para la producción de agua se tiene maquinaria especializada, ya sea para empaques plásticos o tetra.

Zona de conflicto

Tecnologías para la nueva producción de empaques tetra: actualmente la empresa que diseña la tecnología de las máquinas ha avanzado de manera rápida, lo que tiene como consecuencia que cada vez es más eficiente y con mayor rendimiento.

Tecnología eBam novedades en la industria: esta tecnología reduce costos operativos, ya que esteriliza el material de forma más rápida y puede producir 40000 envases de porción por hora, una mejora mayor al 60% frente a la última tecnología utilizada.

Ventas de plástico en Colombia: cada año aumenta significativamente la producción y comercialización de plásticos, material que no se recicla.

Adicionalmente, se realizó un focus grup con expertos del sector donde se dio respuesta a algunos interrogantes acerca de los empaques adecuados en el embotellamiento del agua, los empaques más comunes, los impactos ambientales que genera migrar de una botella de plástico a un empaque tetra, y demás. Luego de esto, se hicieron 21 hipótesis calificadas con un porcentaje para que, al final del ejercicio, se obtuvieran las que se muestran a continuación:

Categorías de empaques tetra: se proyecta para el año 2026 que los empaques tetra van a empezar a incursionar en el mercado colombiano en un 20%.

Tecnologías para la nueva producción de empaques tetra: se proyecta que para el año 2027 las tecnologías de empaques tetra se utilicen en la producción colombiana en un 40%.

Producción de agua enbotellada: se proyecta que para el año 2026 un 35% de la población colombiana sea más consciente de los impactos ambientales y esto haga que prefiera otro tipo de envases .

Planta de producción y sus máquinas: se proyecta que para el años 2030 las empresas productoras de empaques tetra utilicen al 50% la tecnología eBam.

Tecnología eBam novedades de la industria: se proyecta que para el año 2035 las máquinas de llenado tengan una tecnología más innovadora y eficiente, teniendo en cuenta que la demanda aumentará en un 40%.

Ventas de plásticos en Colombia: se proyecta que para el año 2033 las ventas de plásticos disminuiran en un 50%.

Escenario meta

Los escenarios seleccionados se basan en la disminución de la producción de los plásticos en un porcentaje elevado, además de la incursion de nuevos empaques amigables con el ambiente, en las tecnologías implementadas en el llenado de los tetra y demás.

Los resultados encontrados a lo largo del desarrollo de este trabajo, dan una perspectiva diferente sobre el gran impacto ambiental que generan las empresas, no solo las embotelladoras, porque, si lo analizamos a profundidad, el mayor porcentaje de compañías en Colombia utilizan residuos no aprovechables de un solo uso o realizan extracción de materia prima. El trabajo no solamente identificó prospectivas en ámbitos empresariales si no que también resalta ámbitos sociales por lo que el escenario meta mostró estos temas más específicos y se pudo plantear una propuesta estratégica.

Propuesta estratégica

Objetivo principal: sustituir las botellas plásticas por envases tetra pack en un 50% para el año 2033.

Objetivos específicos:

- Implementar estrategias de responsabilidad social y ambiental empresarial
- Mitigar el impacto ambiental
- Incluir a la comunidad para la evaluación del impacto

Resumen: Para la propuesta final que se le hace a la empresa Oasis de los Páramos se tienen dos factores claves: la comunidad y los empaques tetra pack. Como es una empresa embotelladora de agua, la base de la propuesta se centra en cambiar gradualmente sus empaques de plástico a cartón teniendo en cuenta la aceptación en el mercado y la utilidad que le deje este. Básicamente, es comercializar agua en envases tetra y, teniendo en cuenta que la planta se encuentra en una vereda donde hay una población fija que no tiene recursos necesarios por la falta de empleo, específicamente, las madres cabezas de familias serían las personas a las que se contrataría para la recolección de estos empaques en la ciudad y traslado nuevamente al lugar de la producción. En ese orden de ideas, la empresa tendría un gran impacto en la responsabilidad social y ambiental porque no solo le estaría dando la oportunidad de crecer a la comunidad si no que también está ayudando a mitigar impacto ambiental.

Capital requerido:

En la propuesta la parte fundamental es la maquinaria y equipo que, según investigación su inversión es de \$607.500.000, como se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4 Inversión activos fijos

Detalle	PLAN TÁCTICO 1
ACTIVOS FIJOS	
Bienes Inmuebles:	\$-
Maquinaria y Equipo:	\$607.500.000
Equipos de cómputo:	
Vehículos / transporte:	\$-
Total inversión Activos fijos	\$ 607.500.000

Fuente: Matriz financiera

En la parte de adecuaciones se tiene en cuenta que, a pesar de que hay un espacio considerable en la parte de producción, falta adecuar las paredes y el suelo, se requiere una inversión de \$10.000.000 (Tabla 5):

Tabla 5 Inversión activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	
Licencias/ afiliaciones:	\$-
Patentes/ Marcas:	\$-
Adecuaciones:	\$ 10.000.000
Total inversión Activos Intangibles	\$ 10.000.000

Fuente: Matriz financiera

En el capital de trabajo se plantea la posibilidad de contratar a tres nuevos funcionarios que tengan conocimiento de la maquinaria, adicional el aumento en servicios públicos la inversión es de \$15.311.220 (Tabla 6):

Tabla 6 Inversión Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO (para 90 días)	
Personal operativo nuevo (salario+prestaciones):	\$ 5.311.220
Personal de administración y ventas nuevo (salario+prestaciones):	\$-
Arriendos, servicios públicos, outsourcing, telecomunicaciones, etc.	\$10.000.000
Gastos de publicidad, mercadeo y promoción	\$-
Total inversión de Capital trabajo	\$15.311.220

Fuente: Matriz financiera

Tabla 7 Resumen inversión total

CONCEPTO	VALOR (COP)
Activos fijos	\$ 607.500.600
Activos intangibles	\$ 10.000.000
Costos Hundidos	\$-
Capital de trabajo	\$ 15.311.220
Total inversión	\$ 632.811.820

Fuente: Matriz financiera

Conclusiones

El análisis del macroentorno revela varios factores económicos relevantes, como la reducción gradual de la jornada laboral, el aumento del salario mínimo, el incremento en el precio de la gasolina y la inflación, que son claves en los cambios a nivel interno y que deben realizar todas las compañías. Adicionalmente, se hace énfasis en el ámbito ambiental, se destaca el uso de envases tetra, que pueden ser reutilizados o reciclados para reducir el impacto ambiental, por lo cual, se mencionan algunas empresas que están implementando medidas sostenibles con la migración de plásticos a otro tipo de envases.

El estudio de caso también resalta el problema de la generación de residuos plásticos y el bajo porcentaje de reciclaje en Colombia. Se presenta información sobre empresas que están trabajando en soluciones innovadoras, como la producción de empaques biodegradables y el aprovechamiento de residuos agroindustriales.

En general, el estudio de caso proporciona una visión de la empresa Oasis de los Páramos, su contexto interno y externo con las oportunidades y desafíos que enfrenta. Estos hallazgos son base para el análisis de escenarios prospectivos y la toma de decisiones estratégicas que se plantean.

Referencias bibliográficas

- Bag in Box (2021). *Bag in Box*. Obtenido de <https://lebanza.com/envases/bag-in-box/>
- Bavaria (24 de 10 de 2022). *Bavaria*. Obtenido de <https://www.bavaria.co/recolectar-y-reutilizar-la-apuesta-de-bavaria-para-evitar-que-millones-de-sus-bottellas-terminen-en>
- Bavaria (2023). Obtenido de <https://www.bavaria.co/bavaria-y-mincomercio-lanzan-iniciativa-para-impulsar-los-micronegocios-de-3000-mujeres-y-v%C3%ADctimas-del>
- Becerra E., L.L (2020) Postobón y la Cruz Roja desarrollarán una planta potabilizadora de agua en el Cauca. *Diario La República* (29 de Agosto de 2020). <https://www.larepublica.co/empresas/postobon-y-la-cruz-roja-desarrollaran-planta-potabilizadora-de-agua-en-el-departamento-del-cauca-3052515>
- Biopackaging (2019). Obtenido de <https://www.cmpcbiopackaging.com/es-es/>

- BLING H₂O. (2017). *BLING H₂O*. Obtenido de <https://blingh2o.com/> bogotá, C. y. (02 de 2023). *CBB*.
- Caicedo, E. (11 de enero de 2022). Con cartón 'disfrazan' de sostenibles empaques 'peores' que el plástico. *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/empaques-de-carton-podrian-ser-peores-que-los-de-plastico-644186>
- Candeira, M. (2021). *Yasss*. Obtenido de https://www.yasss.es/medio-ambiente/cerveza-e-impacto-en-el-medio-ambiente-be5m_18_3071520274.html
- Carulla (2023). *Carulla*. Obtenido de <https://blingh2o.com/>
- Cedeño, M. F. (2022) Salario Mínimo 2023: qué desventajas tiene la subida y a quiénes les puede afectar. A.S. *Actualidad*. (4 de Diciembre de 2022). <https://colombia.as.com/actualidad/salario-minimo-2023-que-desventajas-tiene-la-subida-y-a-quienes-les-puede-afectar-n/>
- CJS. (2022). Obtenido de <https://www.canecas.com.co/como-reciclar-con-latas>
- DANE (2022). Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/cuentas_ambientales/cuentas-residuos/Bt-Cuenta-residuos-2019p.pdf
- Datos mundiales. (diciembre de 2022). *Dolar en Colombia*. Obtenido de <https://www.datosmundial.com/america/colombia/index.php>
- Euromonitor International. (2022). *Euromonitor*. <https://www.euromonitor.com/>
- Flórez, L. (11 de 1 de 2022). Con cartón 'disfrazan' de sostenibles empaques 'peores' que el plástico. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/empaques-de-carton-podrian-ser-peores-que-los-de-plastico-644186>
- Fresenius Kabi. (2022). *Fresenius Kabi*. Obtenido de <https://www.fresenius-kabi.com/co/quienes-somos>
- GREENPACE (2023). Obtenido de <https://www.greenpeace.org/colombia/tag/plasticos/#:~:text=Se%20consumen%201.250.000%20toneladas,24%20kilos%20de%20pl%C3%A1stico%20anualmente.>
- INFOBAE (28 de 02 de 2023). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/colombia/2023/02/28/emergencia-ambiental-en-bogota-estas-serian-las-razones-de-la-mala-calidad-del-aire-en-la-capital/>
- Jaimes O., C. (2023) Año nuevo, precios nuevos: colombianos pagarán más por varios productos y servicios en 2023. *El nuevo año llega con varios incrementos en varios productos y servicios que usa cualquier colombiano*. *RCN Radio*. (01 de Enero de 2023). <https://www.rcnradio.com/economia/>

- ano-nuevo-precios-nuevos-colombianos-pagaran-mas-por-varios-productos-y-servicios-en-2023
- Janvier (2017). Obtenido de <https://www.ecosia.org/images?q=marca%2ode%20agua%2oveen#id=07C4DF154887408937FA5B32518FCD002109AA06>
- Lazovska, D. (2021). *Expok*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/5-marcas-que-han-lanzado> Lazovska, D. (2019). 5 marcas que han lanzado botellas de plástico recicladas / reciclables. *Expok*. <https://www.expoknews.com/5-marcas-que-han-lanzado-botellas-de-plastico-recicladas-reciclables/>
- Ley 2101 (15 de julio de 2021) Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>
- Lebanza (sf) Envases. Bag in box. Agua en cartón para cuidar del planeta. Lebanza. <https://lebanza.com/envases/bag-in-box/>
- LifePack (3 de Marzo de 2022). Quiénes somos. *LifePack*. <https://lifepack.com.co/quienes-somos/>
- Marino (Noviembre de 2018). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/con-la-marca-social-oasis-postobon-invertira-1-500-millones-en-programa-mi-bici-2193496>
- Olimpica. (2023). Agua cristal Pet Botella 600ml. *Olimpica*. <https://www.olimpica.com/agua-cristal-pet-600-ml-7702090022711-1060793/p>
- PALOU, N. (6 de Agosto de 2021). *La vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/natural/20210806/7647951/estudio-agua-embotella-da-impacto-ambiental-salud.html>
- Plas Tic (Febrero de 2023). *Plas Tic*. https://www.plas-tic.org/colombia_circular
- Portela. (marzo de 2022). *FAQS*. <https://solofaq.com/que-es-un-paquete-tetra/>
- Puntoazul. (2020). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2020*. Obtenido de <https://www.puntoazul.com.co/wp-content/uploads/2022/02/Informe-Sostenibilidad-Gestion-2020-Punto-Azul.pdf>
- RSE, C. (2020). Obtenido de [https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/#:~:text=Seg%C3%BAn%20recoge%20el%20estudio%20GlobalWebindex,X%20\(36%2D54\).](https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/#:~:text=Seg%C3%BAn%20recoge%20el%20estudio%20GlobalWebindex,X%20(36%2D54).)
- S.A. (2020). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-revolucion-de-pepsi-para-vender-agua-ensasada-531035>

- S.A. (16 de Junio de 2021). *Ministerio de ambiente*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/colombia-aspira-a-que-en-2030-el-100-de-los-plasticos-de-un-solo-uso-del-mercado-sean-reutilizables-o-compostables/>
- S.A. (2022). *Farmatodo*. Obtenido de <https://www.farmatodo.com.co/producto/1045389-agua-familiar-botellon-x-5-litros-farmatodo>
- S.A. (2022). *Uniandes*. Obtenido de <https://derecho.uniandes.edu.co/es/informe-situacion-actual-de-los-plasticos-en-colombia>
- S.A. (6 de Marzo de 2023). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/tetra-pak-lanzo-una-nueva-categoria-de-empaques-para-ensasar-el-agua-en-caja-3237021>
- SA. (Agosto de 2021). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/postobon-y-la-cruz-roja-desarrollaran-planta-potabilizadora-de-agua-en-el-departamento-del-cauca-3052515>
- S.A. (Septiembre de 2021). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/es-posible-vender-agua-en-caja-en-un-mercado-dominado-por-las-botellas-de-plastico/202141/>
- S.A. (3 de Marzo de 2022). *LifePack*. Obtenido de <https://lifepack.com.co/quienes-somos/>
- S.A. (2022). *Tetra Pak*.
- Semana (2021). ¿Es posible vender agua en caja en un mercado dominado por las botellas de plástico? Revista *Semana* (29 de septiembre de 2021). <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/es-posible-vender-agua-en-caja-en-un-mercado-dominado-por-las-botellas-de-plastico/202141/>
- Siempre Agua. (2011). Agua Mineral Antipodes. *Siempre Agua*. <https://siempre-agua.blogspot.com/>
- Tetra pack. (s.f.) Composición de los empaques *Tetra Pack*. (Ilustración 1) <https://pbs.twimg.com/media/EZNCmTOWAAwRUgJ.jpg>
- Tetra Pack (s.f.). Nueva gama de máquinas llenadoras. Tetra Pack, (Ilustración 2) <https://www.tetrapak.com/es-co/solutions/integrated-solutions-equipment/filling-machines>
- Tiendas Jumbo (s.f.) Agua Zalva por 600 ml. Tiendas Jumbo. <https://www.tiendasjumbo.co/agua-zalva-pet-x600ml/p>
- Uniandes (2019). "Casi el 60 % de la basura diaria de Bogotá es desecho plástico". Informe: Situación actual de los plásticos en Colombia y su impacto en el medio ambiente, elaborado por la clínica jurídica MASP de Uniandes

y Greenpeace Colombia. Consultorio Jurídica, Universidad de los Andes.
<https://derecho.uniandes.edu.co/es/informe-situacion-actual-de-los-plasticos-en-colombia>

Veen Waters (sf). Agua Veen Waters <https://veenwaters.com/>

Villoria. (s.f.). *Cronica*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/suplementos/cronica/2008/645/1203807604.html>

William, C. M. (2019). Bogotá D.C. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/42a4163b-odao-4a66-b873-b1c203664571/content>

Capítulo IV

Análisis Prospectivo de la empresa Cervecera Distrito Capital

Prospective Analysis of Distrito Capital Brewery Company

Allynson Venegas Camargo
Daniel Fernando Suárez Camargo



Introducción

El estudio de caso que se presenta a continuación se basa en un análisis de la empresa a la que daremos un nombre ficticio el cual será Cervecera Distrito Capital.

La compañía lleva más de 20 años en el mercado, produciendo cerveza y bebidas no alcohólicas alrededor de todo el territorio nacional; sus puntos de distribución y sus plantas de producción se encuentran en Barranquilla, Cali, Medellín y Bogotá.

El objetivo del estudio es identificar ¿De qué manera la empresa puede contribuir en el mejoramiento ambiental y social del país, de tal forma que pueda dejar una huella ecológica y cultural con el paso del tiempo?

La metodología utilizada es el estudio de caso, que se vale de herramientas propias de la prospectiva como el análisis de tendencias, el Mic Mac, el análisis de expertos, la identificación de hipótesis y los escenarios prospectivos para llegar a la solución de la problemática planteada inicialmente.

Generalidades de la empresa

La compañía Cervecera Distrito Capital es una empresa colombiana, productora de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; cabe resaltar que sus marcas son líderes alrededor de Sudamérica en países como Colombia, Perú, Ecuador y Panamá. Su actividad comercial es la C1103 – producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas. La compañía, actualmente, tiene un promedio de 4000 empleados, sin contar los contratos indirectos; a lo largo del territorio nacional tiene 6 plantas cerveceras, más otras plantas donde producen etiquetas y envases. La pandemia disminuyó un poco las ventas, pero ya se ha recuperado de una manera eficiente. Para este análisis se usó la plataforma EMIS que arroja los últimos datos de la compañía. Hace poco tiempo inauguró su centro de distribución más grande e innovador, el cual es uno de los mejores en Latinoamérica y top 20 en todo el mundo.

Actualmente, la empresa tiene iniciativas de aporte medio ambiental; la más llamativa e interesante es su paso a energías renovables el cual ya comenzó y se implementa paulatinamente para, de esta manera, lograr

una emisión cero de carbono en su cadena de valor. De igual manera, en la actualidad realiza aportes benéficos para restaurar selvas o ayudar a población vulnerable.

Análisis de tendencias

Análisis Macroentorno (PEST)

Económico–Político

En los primeros meses del año 2023 el dólar tuvo una fluctuación que se presentaba al alza y, según las proyecciones, su valor no volvería a estar por debajo de los \$4.200, lo cual afectó la importación de productos y la materia prima; por otra parte, se redujo el poder adquisitivo de los colombianos afectando directamente las ventas de todas las empresas (Mora, 2023).

Tabla 1. Comparativo dólar 2018-2023

INDICE/AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MIN	2,687	3,064	3,239	3,379	3,691	4,495
MAX	3,303	3,549	4,219	4,073	5,123	5,007
PROMEDIO	2,977	3,299	3,721	3,780	4,287	4,761

Fuente: elaboración propia, a partir de consultas en diarios

El incremento de la canasta básica familiar, con una la inflación que llegó hasta a 12,2%, el dólar que rebosó la barrera de los 5.000 pesos; el aumento mensual del valor de la gasolina y el mal estado de algunas vías, más el aumento de los peajes, crearon un ambiente complicado para los productores y, por ende, un incremento en los precios. Lo anterior, afecta de manera negativa también a las empresas productoras de cerveza, independientemente de su tamaño, lo que las ha obligado a aumentar sus precios paulatinamente (Semana, 2022b).

De otra parte, el Gobierno declaró un aumento del 16% al SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente) para el año 2023, lo que supone un

incremento sustancial en los gastos operacionales y administrativos de las empresas que, dentro de los salarios, deben cubrir aportes fiscales, parafiscales, dotaciones, y demás obligaciones que se requieran para el desarrollo adecuado de la labor de sus empleados (Semana, 2022b)

Por otro lado, el sector de la cerveza en Colombia tiene un movimiento aproximado de 9,1 billones de pesos anuales; en general, sus consumidores la prefieren sobre el producto importado (Ahumada, 2019).

Alrededor de dos millones de euros, estarán destinados para invertir en economías verdes y proyectos de sostenibilidad ambiental en Colombia, lo cual brinda una oportunidad abierta para cualquier empresa y, de esta manera, el gobierno busca fomentar que las empresas adquieran y diseñen planes sostenibles ambientalmente (Asociación de Comercio Exterior, 2023)

Desde el 31 de diciembre del 2020 la Ley 2069 cubre a las pequeñas y medianas empresas, brindando apoyo por parte del Gobierno para que los emprendimientos se puedan sostener, gestionando actividades en diferentes temas como lo son:

- Utilización de recursos INNpula para ayudar emprendimientos declarados en estado de emergencia.
- Fortalecimiento de certificaciones de calidad para promover importaciones.
- Capacitaciones para personas empíricas que no tengan conocimientos de ciertos temas fundamentales.

Entre otros puntos que conforman dicha Ley.

Para el año 2023 se observó un aumento significativo en el combustible puesto que, según el nuevo Gobierno, la mitad del déficit del presupuesto nacional está siendo producido por el alivio financiero brindado al combustible.

IPC: a continuación, en la figura 1, se pueden identificar los índices de precios al consumidor específicamente del sector de bebidas alcohólicas y tabaco, de igual manera se nota un aumento bastante alto con respecto al año anterior.



Figura 1. IPC – Bebidas alcohólicas 2023 (DatosMacro, 2023)

Fuente: (pendiente)

En Colombia aumentaron las ventas por medios electrónicos en un 40% durante el año 2021 y mitad del 2022, es una tendencia que va en un crecimiento sin techo, algo que se puso de moda desde la pandemia y ha llegado para quedarse, por ende, las empresas deben comenzar a añadir este método a su sistema. (Gutiérrez, 2022a)

El sector nocturno y lo que aporta en Colombia se muestra en la Ilustración 1:

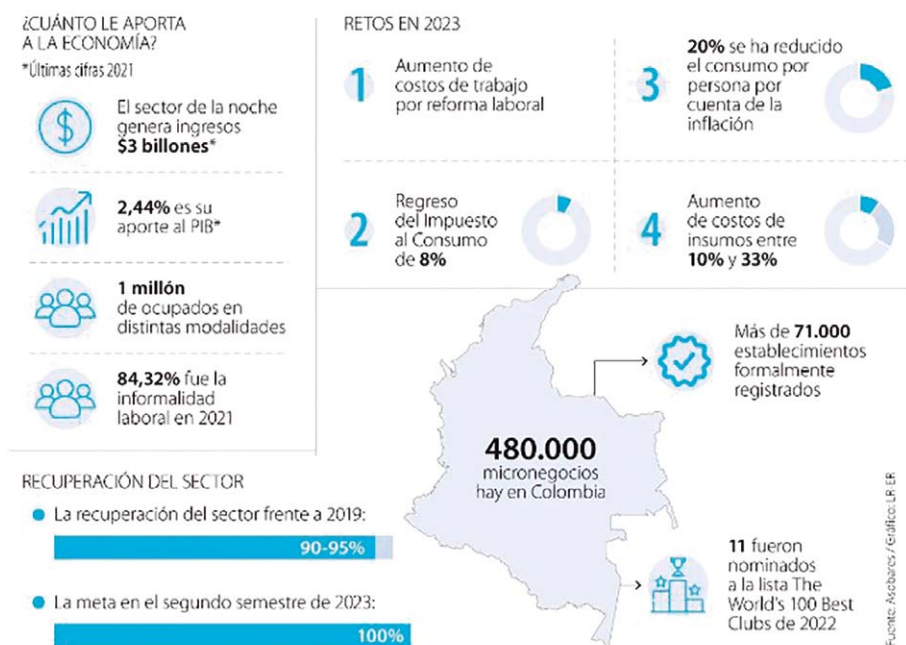
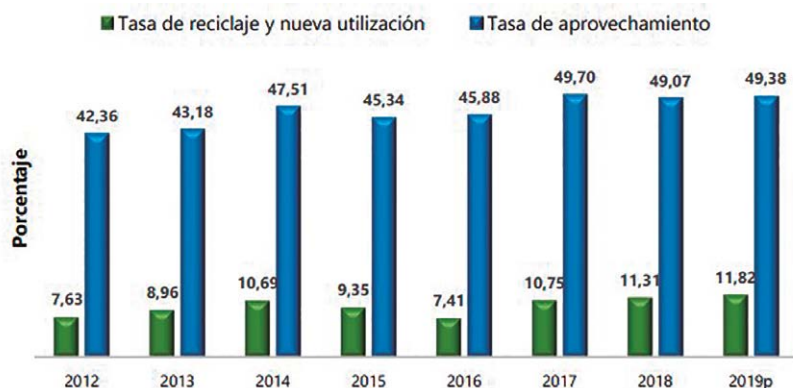


Ilustración 1. Economía del sector nocturno. Fuente: (Echeverry, 2023)
Fuente: (pendiente)

Ecológico

Se dice que cada colombiano desecha más de 24 kilos de plástico anualmente y el 56% del plástico utilizado es de un solo uso, luego de esto terminan en la basura; cabe resaltar que el plástico es el primer y más dañino contaminante en todo el mundo, ya que, por lo general, resulta en mares, ríos y manglares, causando un daño irreversible a la flora y fauna de nuestro país (Greenpeace, sf).

En Colombia el reciclaje de plásticos es casi nulo. Acoplásticos realizó un análisis y concluye que solo se recicla una de cada cinco toneladas; la cultura ciudadana es la principal causa de que estos valores sean realmente bajos, puesto que, en las principales ciudades del país, este producto no es separado en la mayoría de las ocasiones y no se le da la importancia suficiente al daño ambiental que causa (Maestre, 2022). Una muestra de estos datos se encuentra en la Gráfica 1.



Gráfica 1. Reciclaje en Colombia

Fuente: (DANE, 2022)

La industria cervecera y su aporte al declive del medio ambiente y cambio climático, según estudios, se necesitan de tres a cinco litros de agua para producir uno solo de cerveza, por esto las marcas más reconocidas alrededor del mundo están buscando maneras de reducir estos índices de consumo.

Luego de un estudio realizado por el DANE en el año 2018, se identificó que la tasa de reciclaje y reutilización del plástico en general era apenas del 11,82%, lo cual es una problemática que, a mediano y largo plazo, nos va a afectar; también se logró deducir que más del 70% de los colombianos no recicla, por ende, se ha establecido una alerta en el Gobierno que, con ayuda de la compañía “Recicla Latam” planteará estrategias para resolver esta situación. Como complemento, en la Ilustración 2 se muestra cuánto tardan en descomponerse los elementos hechos en material de plástico.

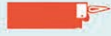
HILO DE PESCA		± 600 años
BOTELLA		± 500 años
CUBIERTOS		± 400 años
MECHERO		100 años
VASO		65- 75 años
BOLSA		55 años
SUELA DE ZAPATO		10- 20 años
COLILLA		1- 5 años
GLOBO		6 meses

Ilustración 2. Plásticos, ¿Cuánto tardan en descomponerse?

Fuente: (GREENPACE, sf)

De otra parte, debe considerarse el reciclaje de latas y su importancia para mitigar el volumen de residuos, ya que, el metal es un material que se puede usar incontables veces y nunca pierde sus propiedades; de esta manera, en vez de convertirse en un residuo dañino, vuelve a ser un material utilizable para almacenar productos comunes, como cervezas, gaseosas etc (CJS, 2022).

Adicionalmente, debido a la escasez de vidrio y cartón se ve afectada la producción de bebidas alcohólicas por lo cual la industria licorera afirma que en el año 2022 tuvo que disminuir su producción al 25% x1 y ha tenido que aumentar sus precios por los pocos insumos que se encuentran en el mercado (INFOBAE, 2022).

De igual forma, se declaró el estado de emergencia luego de que 19 estaciones de monitoreo identificaron un exceso de material particulado que puede ser dañino para la sociedad, y por ende, se tomaron medidas en contra de los vehículos tanto particulares como públicos, de tal manera que se logre reducir el daño ambiental, al menos por unos días (INFOBAE, 2023).

Social

La OMS inició una campaña para reducir el consumo de tabaco alrededor del mundo y se espera que para el año 2025 baje a 1270 millones; dicha campaña busca reducir la muerte por enfermedades generadas por el cigarrillo y está declarada como emergencia naranja. En la Ilustración 3 se muestra el ranking de países más fumadores en el mundo, hasta el año 2022.

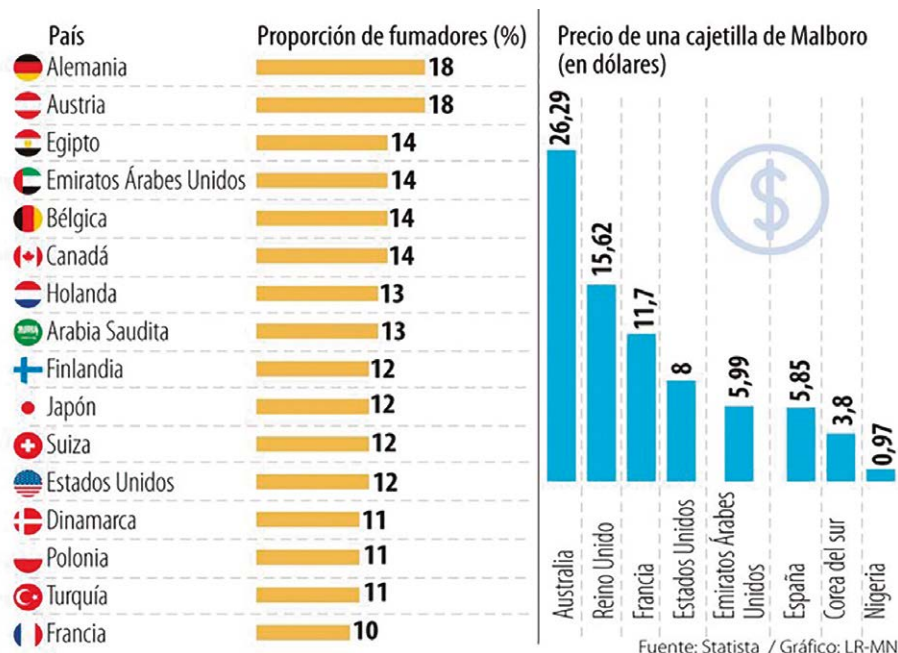
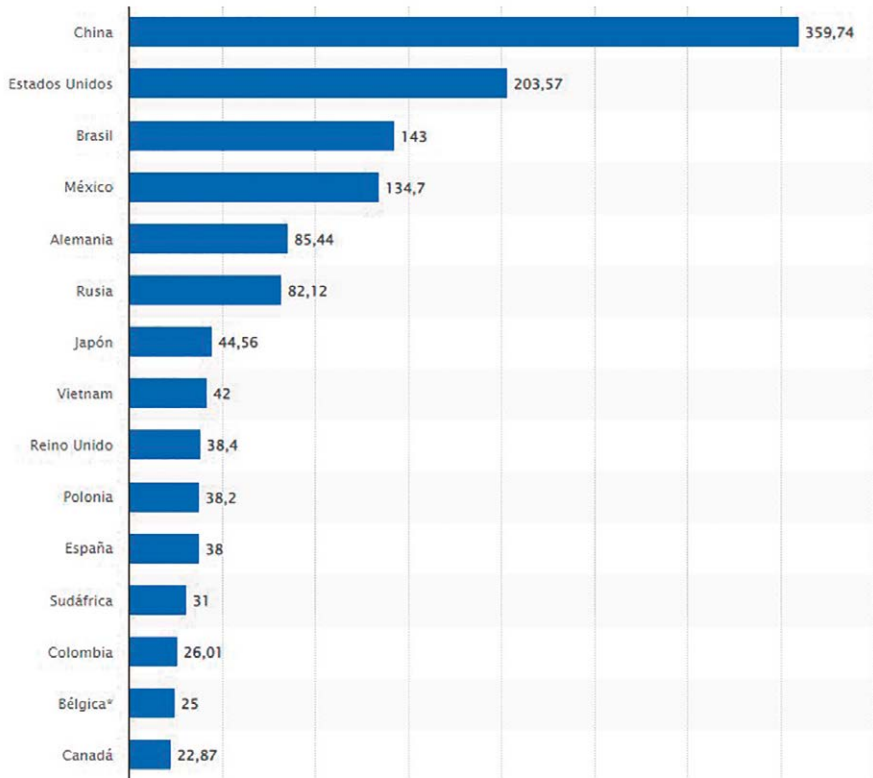


Ilustración 3. Países más fumadores

Fuente: (STATISTA, 2022)

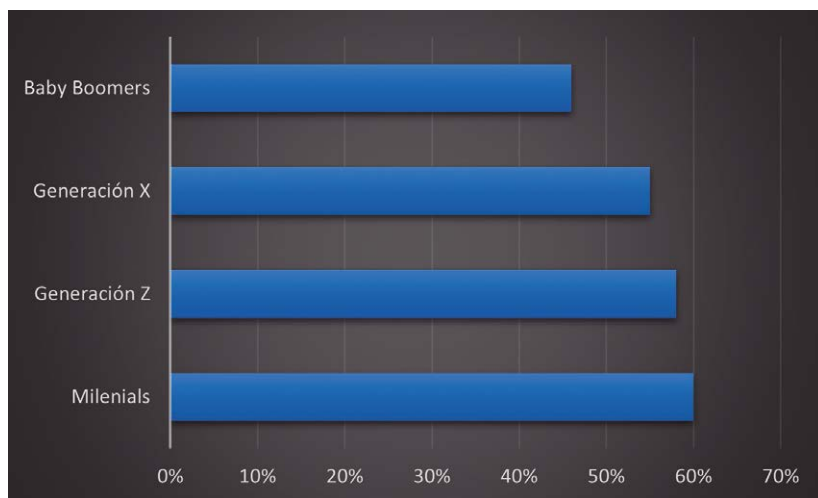
De otro lado, según una encuesta realizada por la firma Global Drug Survey (GDS) en diferentes países, Colombia está en el puesto 25 de países que más licor consumen hasta el año 2021. Es un dato relevante y a tener en cuenta ya que, debido a esta tendencia social se puede tener un crecimiento abrupto en el sector del licor. Y se encuentra entre los 15 países que más producen cerveza alrededor de todo el mundo (Infobae, 2021). Se presenta en la Gráfica 2 la cantidad de hectolitros de cerveza producidos por los países hasta el año 2021.



Gráfica 2. Hectolitros de cerveza producidos por los países.

Fuente: (INFOBAE, 2021)

Los hábitos de consumo y la cultura ciudadana han cambiado, implementando tendencias para adquirir productos que protejan al medio ambiente, aun cuando su precio sea un poco más elevado de lo habitual. Según el estudio realizado por GlobalWebindex, el 60% de los millenials están de acuerdo con dicha tendencia, seguidos por la generación Z con un 58% y el 55% de la generación X (RSE, 2020).



Gráfica 3. Generaciones comprometidas con el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en RSE, 2020

El licor adulterado es una problemática que ha tenido Colombia. Con el paso del tiempo van existiendo mejores formas de control y mayor concientización por parte de las personas; pero, de igual manera, es un negocio ilícito que nunca se va a acabar del todo y tiene consecuencias fatales en la sociedad, como a comienzos del mes de diciembre de 2022, cuando las muertes, en menos de 22 días, superaron las 40 personas (Maestre, 2022).

Legal

Se anunció que volverá el impuesto al consumo en bares y restaurantes, algo que estaba temporalmente suspendido durante la época de reactivación económica en los años 2020 y 2021. Este impuesto corresponde al 8% del total consumido por el cliente y el responsable de llevarlo hasta el Gobierno será el sitio comercial. (El Espectador, 2022)

De otro lado, el impuesto para las bebidas azucaradas aumentará paulatinamente conforme el paso del tiempo, desde que comenzó a ejercer la reforma; viéndolo así alcanzará el valor máximo para el 2024, donde de igual manera el impuesto será proporcional a la cantidad de azúcar dentro de la misma (Parada, 2022).

Adicionalmente, el impuesto aprobado por el gobierno para bebidas alcohólicas será ahora medido de acuerdo con el grado alcoholímetro, como se puede apreciar en la Tabla 2

Tabla 2. Impuesto al licor en Colombia

ITEM	Tarifa por unidad de 750 cm ³
Licores, aperitivos y similares	\$295 por cada grado alcoholímetro
Vinos	\$200 por cada grado alcoholímetro
Productos nacionales que ingrese para consumo al departamento Archipiélago de San Andrés, providencia y santa catalina	\$200 por cada grado alcoholímetro

Fuente: (Actualícese, 2022)

Análisis Sector (5 fuerzas de PORTER)

Amenaza de productos y servicios sustitutos

La tendencia de consumo sobre la cerveza con 0 grados de alcohol ahora la impone la empresa Central Cervecería, gracias a su más reciente lanzamiento “la Heineken 0,0”, que llegó al mercado a finales de agosto del año 2022; cabe resaltar que dicha cerveza ya tiene presencia en 192 países (Gutiérrez, 2022b).

Además, las bebidas alcohólicas tienen una relación de amenaza directa con los jugos naturales y sodas; aunque no tienen mucha fuerza, ya que, de una u otra forma no tienen el mismo efecto. Por otra parte, Cervecería Distrito Capital, ya comercializa licor como tal, así no sea fabricado especialmente por la compañía.

Fuerza 5: Rivalidad entre empresas competidoras

Por un lado, Dislicores inaugura dos tiendas nuevas, una en Bogotá y otra en Pasto, y ya completa 38 en territorio nacional. La compañía actualmente genera de 15 a 20 empleos directos en cada una de las tiendas y, aproximadamente, 60 indirectos. El objetivo de la empresa es expandirse progresivamente (Arenales, 2022).

Por otro lado, la Fábrica de Licores de Antioquia rompe su récord de ventas en los últimos diez años, con un crecimiento de hasta el 212% frente al año 2019, vendiendo 16.200.000 unidades en los primeros seis meses del año 2022. Las cifras generales se pueden apreciar en la Ilustración 4.

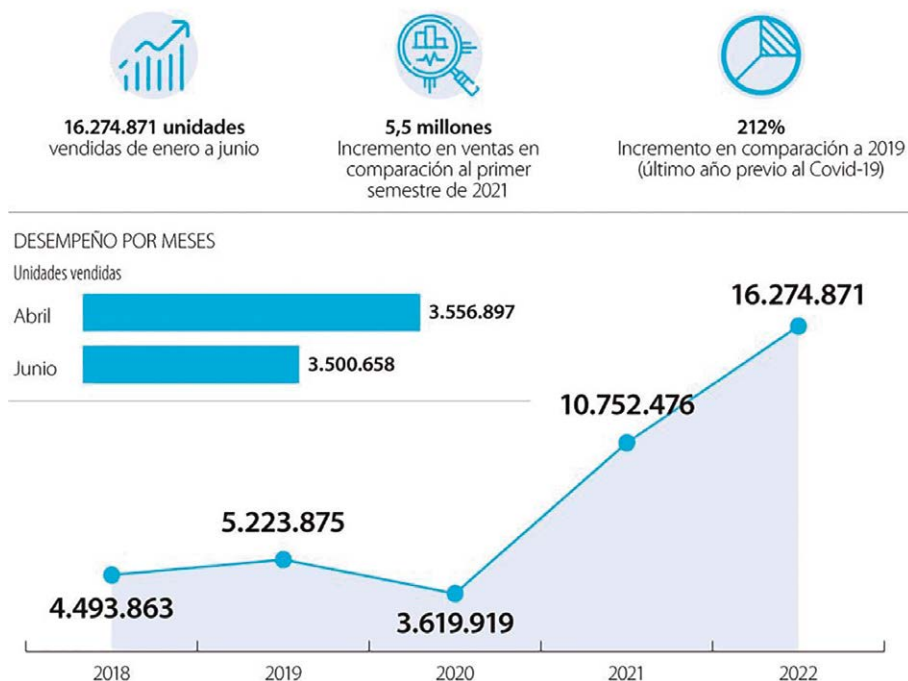


Ilustración 4. Año de ventas para la Fábrica de Licores de Antioquia
Fuente: Fábrica de Licores de Antioquía (2022)

Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes

Las industrias cerveceras más grandes del país, junto al Ministerio de Comercio lanzaron una iniciativa para impulsar micronegocios de más de 3000 mujeres víctimas del conflicto en un programa que fue nombrado “mujeres más productivas”; de esta manera, se realizarán campañas de capacitación, inclusión financiera, y modernización en sus negocios (Bavaria, 2023).

La Cervecería Distrito Capital, maneja el 90% de todo el mercado a nivel nacional, por ende, es una de las empresas mejor posicionadas a lo largo de todo Latinoamérica (Bavaria, 2023).

Análisis Interno

FORTALEZAS:

Cervecería Distrito Capital le apuesta a la protección de páramos y restauración de bosques. Por medio de su misión ambiental, las cifras que se han logrado desde que se inició el proyecto se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cifras logradas por el proyecto en los páramos de Santurbán y Guerrero

	miPáramo SANTURBÁN	miPáramo GUERRERO
HECTÁREAS PROTEGIDAS	2229	293
HECTÁREAS CONSERVADAS	1931	213
HECTÁREAS REFORESTADAS	103	20
HECTÁREAS DE APOYO A PRODUCCIÓN SOSTENIBLE	195	60
FAMILIAS BENEFICIADAS	416	127
PREDIOS VINCULADOS	426	134
ÁRBOLES SEMBRADOS	61800	12 408

Fuente: (Bavaria, 2022)

Cervecería Distrito Capital le apuesta a recolectar y reutilizar. Actualmente, la cervecera más grande del país recupera el 97% de las botellas que distribuye en todo el país, y su apuesta para el año 2040 es que su empresa no genere emisiones netas de carbono, aumentando la vida útil de las botellas, cabe resaltar que dichos envases se fabrican con un 42% de material reciclado, cifra que desea mejorar en un corto plazo (Bavaria, 2022). En la Ilustración 5 se muestran las cifras de material recuperado por Cervecería Distrito Capital.



Ilustración 5. Cifras de material recuperado

Fuente: (Bavaria, 2022)

El 100% de la cerveza elaborada por Cervecera Distrito Capital se realizará utilizando energía solar, de esta manera, busca dejar su huella ecológica aportando al tema principal que es el cambio climático; se esperaba que, a partir de comienzos del año 2024, el plan de sostenibilidad ambiental sea puesto en marcha; de igual manera, tener una flota de transporte totalmente eléctrica, reduciendo así las emisiones causadas por los vehículos a gasolina (Bavaria, 2022).

La empresa cuenta con una fundación dedicada, principalmente, al apoyo hacia los emprendedores y a financiar el estudio de estos y, de esta manera, hacer un país más próspero donde cualquier persona tenga las mismas oportunidades de salir adelante. La fundación fue creada desde casi el inicio de la compañía, pero, en los últimos años, ha tomado más fuerza y ha obtenido resultados más significativos, como la creación de nuevas áreas dedicadas especialmente al apoyo social de poblaciones vulneradas, o la inclusión de estos al grupo de trabajo de Cervecera Distrito Capital (Bavaria, 2022).

La disputa entre las cerveceras a la que la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) respondió poniéndole un freno a las cláusulas de exclusividad que Cervecera Distrito Capital estaba utilizando últimamente, ya que, se declaró competencia desleal. Cabe resaltar que pasó de 88 a 8268 contratos en el transcurso de un año, lo que representa un crecimiento del 9295% entre los años 2016 y 2017, algo que no le daba fuerza de crecimiento a sus competidores y, según el Decreto 2153 de 1992, se considera como abuso de posición dominante (Estrada, 2022).

Cervecera Distrito Capital fue catalogada como una de las empresas en la que los jóvenes sueñan trabajar; esto fue medible gracias al concurso del año 2022 “Carrera de los Sueños 2022”. De igual manera, la compañía ofrece vacantes para reducir el desempleo de manera considerable; en esta parte, su más reciente actualización fue el lanzamiento de una campaña para contratar a más de 100 jóvenes sin experiencia que hubieran terminado o estuviesen por culminar su carrera profesional y, de esta manera, brindarles la oportunidad de iniciar su vida laboral con la mejor de las opciones.

Tendencias

Luego de realizar el respectivo informe de las distintas variables que tiene la empresa tanto externo como interno, se seleccionaron 30 que fueron directamente a las llamadas tendencias. El siguiente paso es darle una magnitud de impacto a cada uno de los factores; dicha magnitud de impacto va de 0 a 3, siendo 3 el valor más alto, es decir, de mayor importancia para la compañía, 2 medio, 1 bajo y 0 nulo. De esta manera, se realizó un ranking, de donde se escogieron los diez factores con mayor relevancia los cuales serían la base para el resto del desarrollo investigativo.

El siguiente paso, fue realizar el ejercicio de impactos cruzados, donde se identificaba lo independiente o dependiente que era cada uno de los factores. El resultado de este proceso es el gráfico MIC – MAC, en el cual encontramos 3 variables en la zona de poder y 5 en la zona de conflicto.

Las variables en la zona de poder fueron:

- Colombia top 25 países licoreros.
- Latas y su vida útil
- Nuevo y más grande punto de distribución

Los factores anteriormente nombrados, se caracterizan, principalmente, porque no tienen una dependencia de los demás; esto les da cierta influencia sobre los restantes.

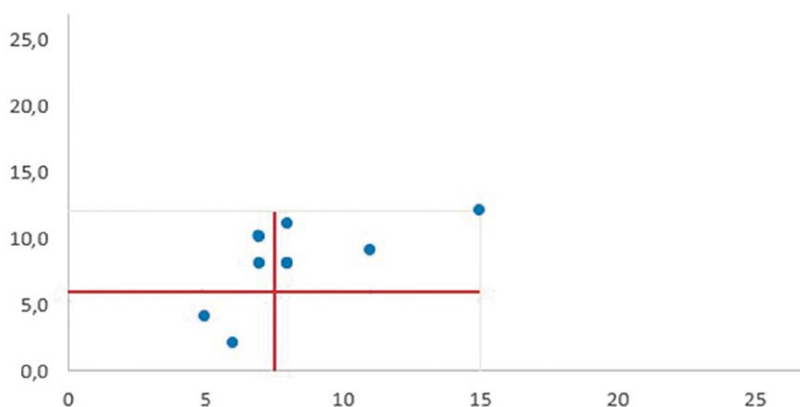
Por último, las variables ubicadas en la zona de conflicto son:

- Mitigación de impacto ambiental
- El plástico y sus consecuencias
- Conciencia de reciclaje y reutilización de materiales

- Estrategia de reutilización de materiales.
- Programa social para madres violentadas.

Son las que se encuentran con mayor dependencia de las demás y, como se puede notar, solo aplican problemáticas ambientales y sociales que, por ende, son subordinadas y dependen de los demás factores hallados.

Clasificación de Resultados



Gráfica 4. MIC – MAC.

Fuente: elaboración propia

Luego de analizar el MIC – MAC (Gráfica 4) se planteó una propuesta estratégica, en este caso, se identificó una posibilidad de mejora amplia en la parte ambiental.

HIPOTESIS:

Después de realizar el respectivo análisis del MIC – MAC y, junto a toda la información recopilada durante el proyecto, se plantearon unas hipótesis para cada una de las variables elegidas en el proceso de impactos cruzados; de esta manera se obtuvo una opinión de expertos en el tema, principalmente ambiental. Dicha opinión se obtuvo por medio de una encuesta en donde se les cuestionaba por cosas como: materiales usados para la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, uso de plásticos, agua desperdiciada, energía renovable y algunos temas sociales.

Luego de analizar todos los escenarios se relacionaron con un plan de desarrollo sostenible, juntando, principalmente, la mejora ambiental con la social y las ganancias que se generarán mediante la realización de las dos anteriores. Presentamos a continuación los resultados de este último proceso:

- El reemplazo de todo el plástico usado en las pacas de cerveza por materiales biodegradables; de esta manera se reduce la contaminación generada. Cabe resaltar que dicho proceso se realizaría de manera paulatina, comenzando por ciertas marcas específicas de cerveza y, poco a poco, implementarlo al 100%. Dicha iniciativa ya la han tomado ciertas empresas, y, aunque el material por el que se reemplaza no en todos los casos es completamente biodegradable, el daño que causa es muchísimo menor al que hace el plástico. Es relevante darle importancia a lo mal que Colombia se encuentra dentro del manejo de plásticos de un solo uso y, por ende, la unidad productiva puede dejar una huella con esta iniciativa.
- La compañía apoyará campañas para que los jóvenes y nuevas generaciones adopten una cultura de reciclaje; el índice de población en Colombia que cuenta con dicha cultura es menos del 12%, por esto, es de vital importancia aumentarlo para reducir el impacto ambiental que tienen ciertos materiales que pueden ser reutilizados, pero, por ignorancia y falta de conocimiento no son aprovechados.
- La tendencia de crecimiento del sector cervecero en Colombia es imparable. Cada año, los índices de consumo crecen y las últimas generaciones se han empezado a preocupar por el medio ambiente; una combinación entre ambas partes puede generar mayor incremento de utilidad para la compañía y, a su vez, mitigar el daño. Según los estudios, más del 70% de los jóvenes están dispuestos a pagar productos más costosos desde que se garantice su huella ecológica.
- La empresa aportará a la parte social generando conocimientos en personas pertenecientes a poblaciones vulnerables y realizando campañas de asesoramiento comercial para emprendedores en municipios de escasos recursos.
- La compañía realizará campañas de reciclaje, por medio de incentivos que entregará a los negocios que promuevan la reutilización de

materiales, como por ejemplo las latas, que pueden ser utilizadas miles de veces, hasta cumplir su ciclo de vida útil.

Propuesta estratégica

Objetivo General: Mitigar el impacto medio ambiental causado por la compañía, planteando una estrategia de sostenibilidad con mejora continua, año tras año.

PLANTÁCTICO

En primer lugar, la compañía deberá evaluar los posibles materiales que pueden ser el reemplazo del plástico, dentro de los cuales podemos encontrar el cartón, el bioplástico, tetra pack, entre otros; la importancia de este punto es identificar cuál de estos puede ser el adecuado para no afectar las propiedades y calidad de la bebida, y, de esta manera, comenzar a aplicarlo paulatinamente en cada una de sus marcas.

En segundo lugar, que realice una campaña de recolección de los envases en lata y aluminio, ya que, dichos envases tienen una vida útil casi infinita; de esta manera, la empresa puede beneficiarse económicamente y, al mismo tiempo, reduce el daño medio ambiental por exceso de residuos. Es importante alinearse con los millones de clientes que tiene Cervecería Distrito Capital en todo el territorio nacional, orquestando un reciclaje masivo como hoy en día se realiza con las botellas de vidrio, con el cual se logra recuperar el 97%, aproximadamente.

El tercer paso será el cambio a energía renovable, que la empresa comenzó en el año 2022. Es importante agilizar dicho cambio, de la mano con la disminución consecuente del uso del agua para la fabricación de la cerveza; de esta manera, se mitigará el daño ambiental de manera eficiente, seguido por un retorno de la inversión.

Finalmente, se implementarán campañas para el apoyo socio-económico del país, las cuales se dividen en dos pasos primordiales: el primero, es el lanzamiento de campañas para el desarrollo de la cultura de reciclaje en la población joven, de manera que se adopte como una práctica del día a día, tanto en ámbitos laborales como personales; el segundo paso es una

serie de campañas con el objetivo principal de promover el emprendimiento en las poblaciones vulnerables (desplazados, desmovilizados, madres cabeza de hogar, etc).

La realización de los pasos anteriormente descritos dará como resultado un desarrollo sostenible para la empresa, que está abierta a la mejora continua. Cabe resaltar la importancia de realizar continuo seguimiento y retroalimentación a cada uno de los puntos pautados, de tal manera que se logre mantener las fortalezas y eliminar las falencias que se hallen durante el proceso de implementación y desarrollo. En una planificación un poco más detallada sería:

1. Implementar una estrategia de reutilización de aluminio, por medio de incentivos a los negocios para reciclar el 60% o más de todas las latas distribuidas por el territorio nacional.
2. Producir el 100% de cerveza con energía renovable.
3. Reemplazar el plástico de un solo uso por materiales biodegradables o menos contaminantes.
4. Realizar dos campañas semestrales donde se concientice a los jóvenes sobre la importancia de reciclar y cómo hacerlo.
5. Realizar una campaña bimestralmente para población vulnerable y promover el emprendimiento.
6. Reducir el porcentaje de consumo de agua en la fabricación de cerveza de 3 litros a 1.5 en los próximos dos años.
7. Ser la empresa líder en producción cervecera en Latinoamérica por medio del crecimiento que se tendrá en el proceso.

INVERSIÓN

Para la realización de cada uno de los proyectos anteriormente relacionados, y con el fin de cumplir el objetivo principal, se necesitará una inversión neta de:

Tabla 4 Programa de Inversión

CONCEPTO	VALOR (USD)
Activos fijos	\$ 500.000.000
Activos intangibles	\$ 500.000
Costos Hundidos	\$ -
Capital de trabajo	\$ 1.000.000
Total, inversión	\$ 501.500.000

Conclusiones

El problema ambiental se agrava día a día, sobre todo, en los países no desarrollados como lo es nuestra nación; por ende, es de vital importancia que las empresas con acceso y recursos comiencen a realizar cambios que conlleven a la mejora y mitigación ecológica, buscando un desarrollo sostenible. De igual manera, cabe resaltar que, así la empresa realice los cambios respectivos, el apoyo y ayuda de la sociedad que los rodea es fundamental para lograr una transformación evidente.

La responsabilidad social de las grandes empresas es crucial para el desarrollo del país, ya que el Gobierno no puede reducir los índices de contaminación, desempleo y/o pobreza por sí solo; es aquí donde las compañías mejor posicionadas deben actuar y contribuir para solucionar las falencias anteriormente citadas; en este caso, a la Cervecera Distrito Capital le falta generar mejores estrategias para el manejo de la RSE.

Cuando se habla del concepto desarrollo sostenible, no solo incluye el medio ambiente, también se trata de la unión de dos factores más, social y económico. Lo ideal es encontrar un equilibrio entre los tres, de manera que la compañía Cervecera Distrito Capital genere más utilidades, pero, a su vez, contribuya de manera social y eco-ambiental. Es por ello, que las estrategias planteadas a lo largo de la investigación incluyen la unión de los tres factores anteriormente nombrados.

La tecnología y el cambio constante son dos factores que han tomado fuerza durante los últimos años, sobre todo para las compañías. Luego de la pandemia las personas se dieron cuenta de la funcionalidad del e-commerce, por ende, es de vital importancia que las empresas adopten

este método de venta, pero, de igual manera, les faciliten la compra a sus clientes.

El análisis del Macroentorno es imprescindible a la hora de tomar un camino de mejora continua para una empresa, en muchas ocasiones se pasa por alto y no se tienen en cuenta las variables externas, pero son las que más afectan a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Por esto, deben ser analizadas a fondo y con el respectivo tiempo requerido.

Se debe entender que las estrategias y procesos para que una empresa consiga un desarrollo sostenible son duraderos y se deben realizar de manera paulatina; un claro ejemplo son las empresas europeas, las cuales trazan objetivos a largo plazo. Se debe tomar como referente este tipo de compañías para no cometer errores en los que se puede incurrir por evitar alargar los tiempos en estos procesos.

Actualmente la compañía, , no cuenta con una competencia clara, como se expresa a lo largo de la investigación; a lo largo del territorio nacional abarca aproximadamente el 90% del mercado en cervezas, pero esto no significa que no deba buscar la mejora continua, siendo una ventaja para que sea ambiciosa y busque expandirse por toda Latinoamérica, destacándose por la calidad, variedad y precio de sus actuales y futuros productos. De igual manera, cabe resaltar las ambiciosas propuestas que tienen sobre la eco-amigabilidad, esto puede hacerla sobresalir sobre otras cerveceras latinoamericanas.

Referencias bibliográficas

- Actualícese (2022) Impuesto al consumo de licores, vino, aperitivos y similares para 2023. Actualícese (19 de 12 de 2022) <https://actualicese.com/impuesto-al-consumo-de-licores-vino-aperitivos-y-similares-para-2023/#:~:text=%24200%20por%20cada%20grado%20alcoholim%C3%A9trico,-El%205%20de>
- Ahumada R., O.E. (2019). Colombia, el tercer país más tomador de cerveza de América Latina. *Diario El tiempo*. (18 de octubre de 2019) Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuanta-cerveza-consume-cada-colombiano-al-ano-424422#:~:text=En%20Colombia%2C%20la%20industria%20cervecera,28%2C9%20millones%20de%20hectolitros>.

- Arenales, J. V. (2022). Dislicores abrió dos nuevas tiendas en Bogotá y Pasto y completa 38 en todo el país. *Diario La República*. (2 de diciembre de 2022) <https://www.larepublica.co/empresas/dislicores-abrio-dos-nuevas-tiendas-en-bogota-y-pasto-y-completa-38-en-todo-el-pais-3501790>
- ASOBARES. (2023). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/preocupacion-de-los-bares-y-discotecas-por-una-disminucion-de-20-en-el-consumo-3528441>
- Bavaria (24 de 10 de 2022). *Bavaria*. Obtenido de <https://www.bavaria.co/recolectar-y-reutilizar-la-apuesta-de-bavaria-para-evitar-que-millones-de-sus-bottellas-terminen-en>
- Bavaria. (2023). Bavaria y Mincomercio lanzan iniciativa para impulsar los micro-negocios de 3.000 mujeres víctimas del conflicto. Bavaria (8 de marzo de 2023) <https://www.bavaria.co/bavaria-y-mincomercio-lanzan-iniciativa-para-impulsar-los-micronegocios-de-3000-mujeres-v%C3%ADctimas-del>
- Bogotá, C. y. (02 de 2023). *CBB*.
- Biopackaging (2019). Obtenido de <https://www.cmpcbiopackaging.com/es-es/>
- Caicedo, E. (11 de enero de 2022). Con cartón 'disfrazan' de sostenibles empaques 'peores' que el plástico. *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/empaques-de-carton-podrian-ser-peores-que-los-de-plastico-644186>
- Candeira, M. (2021). *Yasss*. Obtenido de https://www.yasss.es/medio-ambiente/cerveza-e-impacto-en-el-medio-ambiente-be5m_18_3071520274.html
- Cedeño. (4 de Diciembre de 2022). *Actualidad*. Obtenido de <https://colombias.as.com/actualidad/salario-minimo-2023-que-desventajas-tiene-la-subida-y-a-quienes-les-puede-afectar-n/>
- CJS. (2021). La forma correcta de reciclar envases enlatados. CJS CANECAS (28 de mayo de 2021). <https://www.canecas.com.co/como-reciclar-con-latas>
- DANE (2022). Cuenta ambiental y económica de flujos de materiales – residuos sólidos (CAEFM-RS) 2019 – 2020 provisional. Boletín Técnico Dane (5 de agosto de 2022) <https://goo.su/zGtDg> DatosMacro (2023). En diciembre cayó el IPC en Colombia. Expansión/Datosmacro. (diciembre de 2023) <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia>
- DANE (2022). Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/cuentas_ambientales/cuentas-residuos/Bt-Cuenta-residuos-2019p.pdf

- DANE (2022). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- DANE (2023). Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php?searchword=salario+minimo&option=com_search&Itemid=https://www.dane.gov.co/index.php?searchword=salario+minimo&option=com_search&Itemid=
- DANE (Febrero de 2023). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc-ipc-informacion-tecnica>
- DatosMacro (2023). En diciembre cayó el IPC en Colombia. *Expansión/Datosmacro* (diciembre de 2023). <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia?sc=IPC-V>
- Decreto 2153 (30 de diciembre de 1992) "Por el cual se reestructura la Superintendencia de Industria y Comercio y se dictan otras disposiciones". Derogado con excepción de los artículos 1, 4, numeral 15 incisos 1 y 16, 11 numerales 5 y 6, 24 y 44 al 54 por el artículo 19 del Decreto 3523 de 2009. Presidencia de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38168>
- DIAN (2023). Obtenido de <https://www.dian.gov.co/>
- Echeverri L., E. (2023). Preocupación de los bares y discotecas por una disminución de 20% en el consumo. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/preocupacion-de-los-bares-y-discotecas-por-una-disminucion-de-20-en-el-consumo-3528441>
- El Tiempo (18 de 10 de 2019). *Colombia, el tercer país más tomador de cerveza de América Latina*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuanta-cerveza-consume-cada-colombiano-al-ano-424422#:~:text=En%20Colombia%20C%20la%20industria%20cervecera,28%20C9%20millones%20de%20hectolitros.>
- ESERP (2023). Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/en-2023-volvera-el-impuesto-al-consumo-en-bares-y-restaurantes/>
- Espectador, E. (12 de 2022). Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/en-2023-volvera-el-impuesto-al-consumo-en-bares-y-restaurantes/>
- Estrada Rudas, C. (2022). La SIC puso un freno a las cláusulas de exclusividad que utiliza Bavaria en el mercado. *La república*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/sic-abre-pliego-de-cargos-a-bavaria-en-nuevo-round-en-guerra-de-las-cervezas-3351830>

- Euromonitor. (2022). *Euromonitor*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/>
- Flórez, L. (11 de 1 de 2022). *Con cartón 'disfrazan' de sostenibles empaques 'peores' que el plástico*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/empaques-de-carton-podrian-ser-peores-que-los-de-plastico-644186>
- Fresenius Kabi. (2022). *Fresenius Kabi*. Obtenido de <https://www.fresenius-kabi.com/co/quienes-somos>
- Greenpace (sf). Di basta a los plásticos. Greenpace <https://goo.su/N7666>
- Greenpace (sf) ¿Cómo llega el plástico a los océanos y qué sucede entonces? Greenpace <https://goo.su/sc5nD>
- Gutiérrez Núñez, A. (2022a) Ventas de comercio electrónico en Colombia crecieron 40% y llegaron a \$40 billones. *Diario La República*. (17 de febrero de 2022) <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200>
- Gutiérrez Núñez, A (2022b) Central Cervecera lanzó en el mercado su primera bebida sin alcohol: la Heineken o.o. *Diario La República* (28 de julio de 2022). <https://www.larepublica.co/empresas/central-cervecera-lanzo-en-el-mercado-su-primera-bebida-sin-alcohol-la-heineken-o-o-3412714>
- Infobae (2021) Este es el listado de países donde más alcohol se consume, Colombia quedó en el último puesto INFOBAE (27 de abril de 2021). <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/04/27/este-es-el-listado-de-paises-donde-mas-alcohol-se-consume-colombia-quedo-en-el-ultimo-puesto/#:~:text=Despu%C3%A9s%20de>
- Infobae (2022). Producción de aguardiente en Colombia estaría en riesgo por escasez de vidrio. Infobae (01 de 09 de 2022). *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/09/01/produccion-de-aguardiente-en-colombia-estaria-en-riesgo-por-escasez-de-vidrio/>
- Infobae (2023) Emergencia ambiental en Bogotá: estas serían las razones de la mala calidad del aire en la capital. INFOBAE (28 de febrero de 2023). <https://www.infobae.com/colombia/2023/02/28/emergencia-ambiental-en-bogota-estas-serian-las-razones-de-la-mala-calidad-del-aire-en-la-capital/>
- La Republica . (14 de 07 de 2022b). *En ranking de las más grandes de salud, Cruz Verde lidera con ventas por \$3,3 billones*. Obtenido de <https://www.larepublica.com>
- La República (2022) Gustavo Petro anuncia aumento en el precio de la gasolina en Colombia. *Diario La República*. (11 de septiembre de 2022). <https://larepublica.pe/mundo/colombia/2022/09/11/gustavo-petro-anuncia-aumento-en-el-precio-de-la-gasolina-en-colombia>

- Ley 2069 de 2020 (31 de diciembre de 2020) Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Congreso de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Maestre, L. (2022) El reciclaje del plástico se queda corto en Colombia. Acoplásticos, gremio del sector, afirma que solo se recicla una de cada cinco toneladas. *Diario El país* (05 de noviembre de 2022) <https://elpais.com/america-colombia/2022-11-05/el-reciclaje-del-plastico-se-queda-corto-en-colombia.html>
- Maestre, L. (2022). Las muertes por el licor adulterado ya suman 40. El Secretario de Salud de Bogotá confirma que en la ciudad hay 7 personas más en cuidados intensivos. *Diario El país*. (22 de 12 de 2022) <https://elpais.com/america-colombia/2022-12-22/las-muertes-por-el-licor-adulterado-ya-suman-40.html>
- Mora, K. V. (2023) Peso colombiano se ubica como la moneda emergente más depreciada de la semana Perdiódico La República (03 de marzo de 2023)
- Rengifo, J. R. (19 de 01 de 2021). *Observatorio de desarrollo económico*. Obtenido de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-economica/la-nueva-ley-de-emprendimiento-y-como-sera-su-aplicacion-en-la-capital-ruta#:~:text=El%20pasado%2031%20de%20diciembre,econ%C3%B3mico%20y%20social%20del%20pa%C3%ADs.>
- Republica, L. (09 de 2022). *La republica*. Obtenido de <https://larepublica.pe/mundo/colombia/2022/09/11/gustavo-petro-anuncia-aumento-en-el-precio-de-la-gasolina-en-colombia>
- RSE, C. (2020). El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos, Compromiso RSC (17 de febrero de 2020) [https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20recoge%20el%20estudio%20GlobalWebindex,X%20\(36%2D54\).](https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20recoge%20el%20estudio%20GlobalWebindex,X%20(36%2D54).)
- Rudas, C. (2022). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/sic-abre-pliego-de-cargos-a-bavaria-en-nuevo-round-en-guerra-de-las-cervezas-3351830>
- Semana. (2022). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/salario-minimo-2023-es-obligatorio-que-las-empresas-aumenten-el-sueldo-de-quienes-ganen-mas-de-1160000/202219/>
- Semana (2022a) Latam le apuesta a eliminar los plásticos de un solo uso y alcanzar la carbono neutralidad. Así espera lograrlo. Revista Semana (24 de octubre de 2022) <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/>

latam-le-apuesta-a-eliminar-los-plasticos-de-un-solo-uso-y-alcanzar-la-carbono-neutralidad-asi-espera-lograrlo/202243/

Semana (2022b). Salario mínimo 2023: ¿es obligatorio que las empresas aumenten el sueldo de quienes ganen más de \$1.160.000? Revista *Semana*. (15 de diciembre de 2022) <https://goo.su/zGtDg>

Statista (2022). <https://www.who.int/es/news/item/16-11-2021-tobacco-use-falling-who-urges-countries-to-invest-in-helping-more-people-to-quit-tobacco>

La serie Casos empresariales: una visión desde la administración y la competitividad llega a su cuarto volumen, presentando estudios prospectivos desarrollados para empresas reales, con el objetivo de impactar en las competencias de los estudiantes y en la percepción de los empresarios y sectores analizados.

El primer capítulo analiza la empresa Pharmaceutical Services DGLV6, explorando tendencias y herramientas prospectivas para identificar escenarios de crecimiento mediante alianzas estratégicas con laboratorios, la introducción de drones en la dispensación de medicamentos y la expansión en el mercado nacional, considerando requerimientos legales locales.

El segundo capítulo se centra en el sector cafetero, clave para la economía colombiana, siendo el tercer productor global. A pesar de su posicionamiento, se enfatiza la necesidad de mejorar al establecer alianzas con empresas, organizaciones y gobiernos para atraer inversiones y abrir nuevos mercados internacionales.

El tercer capítulo ofrece un análisis estratégico de Oasis de los Páramos, una empresa dedicada a la extracción y embotellamiento de agua en Bogotá. Se destacan retos ecológicos y sociales, sugiriendo la mejora de tecnologías para el envasado de productos y la implementación de estrategias de responsabilidad social y ambiental para mitigar el impacto negativo del uso de plásticos.

Finalmente, el cuarto capítulo investiga a la Cervecería Distrital Capital, evaluando su potencial para contribuir al mejoramiento ambiental y social en el país y dejar una huella ecológica y cultural a largo plazo.

Los autores esperan que este volumen sirva como una herramienta valiosa para quienes se interesen en comprender mejor los retos y oportunidades en las empresas y sectores discutidos, proporcionando una visión de futuro fundamentada en análisis estratégicos e innovadores.

