

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 106, ISSN: 0124-8219

Agosto de 2011

Análisis de Sectores Estratégicos Aplicado a las Empresas: Bimbo, Comapán, Santa Clara y Colpán

Eliana Romero Tamayo
Carol Pacheco Prieto
Laura Patricia Puentes Silva
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Análisis de Sectores Estratégicos Aplicado a las Empresas: Bimbo, Comapán, Santa Clara y Colpán

Documento de investigación No. 106

Eliana Romero Tamayo
Carol Pacheco Prieto
Laura Patricia Puentes Silva
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Análisis de Sectores Estratégicos Aplicado a las Empresas: Bimbo, Comapán, Santa Clara y Colpán / Eliana Romero Tamayo...[et al.].— Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

42 p.— (Documento de Investigación; 106)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia / Competencia industrial - Colombia / Planificación del mercado - Colombia / Industria del pan - Colombia – estudio de casos / I. Romero Tamayo, Eliana / II. Pacheco Prieto, Carol / III. Puentes Silva, Laura Patricia / IV. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / V. Titulo / VI. Serie.

338.47 SCDD 20

Eliana Romero Tamayo
Carol Pacheco Prieto
Laura Patricia Puentes Silva
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
Andrés Cote

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Agosto de 2011
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Análisis de Hacinamiento	7
3. Análisis de Fuerzas de Mercado del Sector	18
4. Levantamiento del Panorama Competitivo	21
5. Estudio de Competidores.....	25
6. Conclusiones.....	40
Referencias.....	41

Índice

Gráficos

Gráfico 1. ROA año 2006	9
Gráfico 2. ROA año 2007	9
Gráfico 3. ROA año 2008	10
Gráfico 4. ROA año 2009	10
Gráfico 5. ROA año 2010	11
Gráfico 6. Evolución indicadores estadísticos 2005-2010	11
Gráfico 7. Crecimiento del sector año 2006	26
Gráfico 8. Crecimiento del sector año 2007	27
Gráfico 9. Crecimiento del sector año 2008	28
Gráfico 10. Crecimiento del sector año 2009	29
Gráfico 11. Crecimiento del sector año 2010	30
Gráfico 12. Análisis utilidad-ingreso	33
Gráfico 13. Ingreso sector supermercados	34
Gráfico 14. Análisis índice de erosión estratégica	37
Gráfico 15. Análisis índice de erosión de productividad	38

Tablas

Tabla 1. ROA del sector 2006-2010.....	8
Tabla 2: Análisis del indicador financiero ROA.....	12
Tabla 3. Ubicación de las empresas en las zonas de desempeño.....	14
Tabla 4. Determinación de porcentajes para el hacinamiento cualitativo....	15
Tabla 5. Hacinamiento cualitativo	16
Tabla 6. Panorama competitivo del sector	23
Tabla 7. Delta utilidad 2006-2010	35
Tabla 8. Delta ingresos 2006-2010.....	35
Tabla 9. Delta costos 2006-2010	35

Análisis de Sectores Estratégicos Aplicado a las Empresas: Bimbo, Comapán, Santa Clara y Colpán

Eliana Romero Tamayo*
Carol Pacheco Prieto**
Laura Patricia Puentes Silva***
Hugo Alberto Rivera Rodríguez****

1. Introducción

El presente documento tiene como finalidad ilustrar al lector acerca de la forma en como las empresas del sector panadero en Colombia se han enfrentado a la turbulencia presentada en los últimos años, mediante la creación de capacidades dinámicas para adaptarse a los cambios en el entorno del sector estratégico donde se encuentran. En este trabajo analizaremos algunas variables del sector panadero tomando como análisis cuatro empresas: Bimbo de Colombia S.A; Colombiana de Pan (Colpán Ltda.); Compañía Manufacturera de Pan (Comapán S.A), y la Comercializadora de Pan, Repostería y Confitería (Santa Clara S.A.); las empresas fueron seleccionadas por ser las más representativas en el sector.

Se realizará un análisis estratégico utilizando la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos (AESE), las pruebas a aplicar son haci-namiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas de mercado y estudio de competidores.

* Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: romero. eliana @ur.edu.co

** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: Pcheco. carol @ur.edu.co

*** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: puentes. laura @ur.edu.co

**** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, director de la línea de investigación en estrategia. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

Teniendo en cuenta que para cada una de las pruebas que se realizaran del AESE es necesario contar con una información financiera, de productos, historia, factores internos y externos que nos sirva como análisis al desarrollo del trabajo de cada una de las cuatro empresas que analizaremos del sector, por tanto se ha obtenido la información de las páginas web de cada una de las empresas y sus estados financieros son obtenidos de la Superintendencia de Sociedades desde el año 2006 hasta el 2010 de cada una de las organizaciones.

Finalmente es importante indicar que el presente documento hace parte de una serie de estudios llevados a cabo por la línea de investigación en estrategia de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Con ellos se pretende contribuir a la academia de la administración en la generación de una teoría para enfrentar la turbulencia de la industria. De manera puntual, este estudio se realiza con el apoyo de varios estudiantes de la Facultad de Administración, quienes desde su participación en el curso de Estrategia I impartido por el profesor Hugo A Rivera se interesaron por comprender mejor lo ocurrido en este sector en Colombia.

2. Análisis de Hacinamiento

El hacinamiento tiene como efecto la disminución de la tasa media de rentabilidad sectorial y su característica central se refiere a un grupo de empresas que termina realizando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas. Un análisis como el que se propone requiere de la intervención de las personas involucradas en el sector estratégico; un consultor o un analista puede conocer la metodología, pero los datos y la información requerida para la construcción de cada una de las pruebas sugeridas provienen de los directamente vinculados. Para lograr establecer el nivel de hacinamiento de un grupo de empresas es necesario cumplir con una serie de pasos:

a. Seleccionar el indicador

Medir cuantitativamente un sector impone un reto complejo. Existe un sinnúmero de factores de toda índole que difícilmente pueden ser resumidos en un indicador financiero; sin embargo, las cifras financieras que arroja una empresa son el reflejo económico de todo un conjunto de variables y decisiones que se presentan en las diferentes áreas de la organización, y de su relación y forma de interacción con el entorno y con el sector estratégico del cual hace parte. Es importante definir uno o varios indicadores que sean representativos del comportamiento financiero del sector estratégico antes de realizar los cálculos pertinentes. Se recomienda que luego de un estudio juicioso se seleccione el indicador que describa de mejor manera al sector y así calcular los indicadores estadísticos.

b. Calcular el indicador

Una vez se ha tomado la decisión del indicador que permita describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos del indicador para todas las empresas que hacen parte del sector estratégico. El cálculo se debe hacer para los últimos cuatro o cinco años de operación de la empresa (en un periodo menor los resultados arrojados por la operación de la empresa pudieron haber sido generados por situaciones exógenas y no describen su comportamiento normal).

c. Hacer cálculos estadísticos

Se procede a realizar el cálculo de los indicadores estadísticos: tercer cuartil, media, mediana, desviación estándar y coeficiente de variación para cada uno de los años sobre los cuales se posee información del sector estratégico.

d. Ubicar empresas

Habiendo realizado el cálculo, se debe hacer una separación de empresas por zonas de hacinamiento –dependiendo de la ubicación que surja–, utilizando los siguientes criterios de clasificación:

Zona 1: Empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil.

Zona 2: Empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.

Zona 3: Empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Zona 4: Empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.

Zona 5: Empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

El indicador seleccionado para el estudio fue el ROA, la siguiente tabla muestra la comparación del indicador ROA de las principales empresas del sector desde el año 2006 hasta 2010. Igualmente se presentan los indicadores estadísticos del ROA del sector.

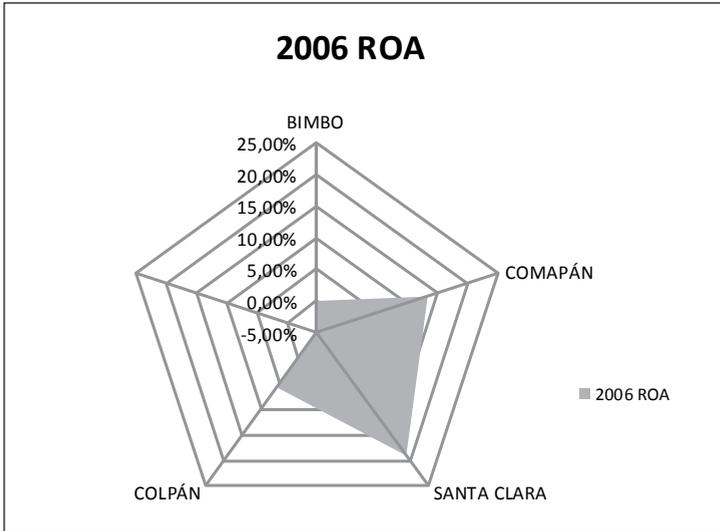
Tabla 1. ROA del sector 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Empresa	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
BIMBO	2,01%	5,92%	7,52%	9,45%	10,25%
COMAPÁN	13,40%	21,05%	21,91%	17,19%	13,08%
SANTA CLARA	19,02%	4,72%	-1,18%	1,26%	13,12%
COLPÁN	5,74%	5,46%	3,43%	7,92%	1,96%
Media	10,0%	9,3%	7,9%	9,0%	9,6%
Mediana	9,6%	5,7%	5,5%	8,7%	11,7%
Tercer cuartil	14,8%	9,7%	11,1%	11,4%	13,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

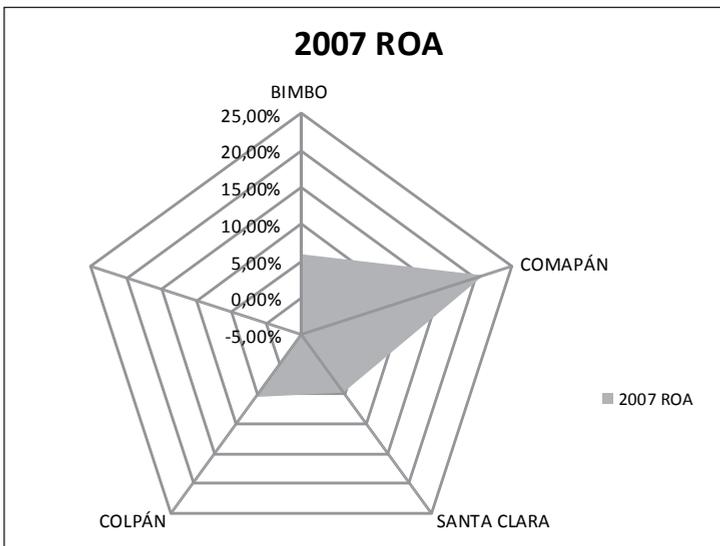
Lo anterior permite graficar año tras año la evolución del comportamiento de los indicadores estadísticos del ROA.

Gráfico 1. ROA año 2006



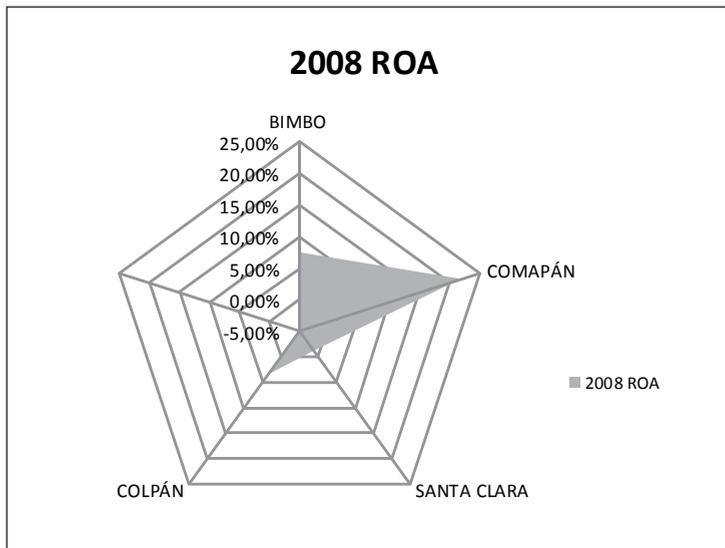
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 2. ROA año 2007



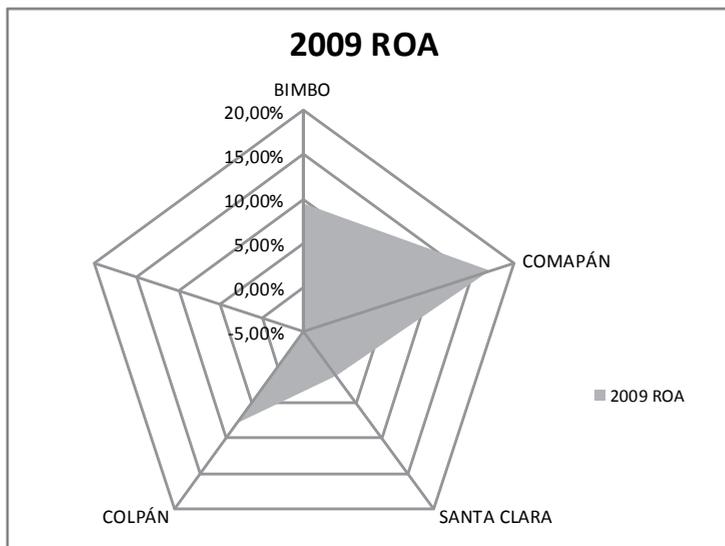
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 3. ROA año 2008



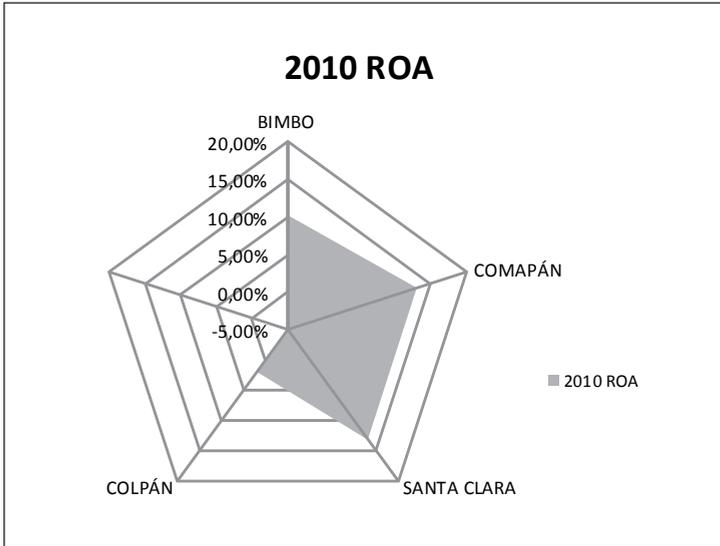
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 4. ROA año 2009



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

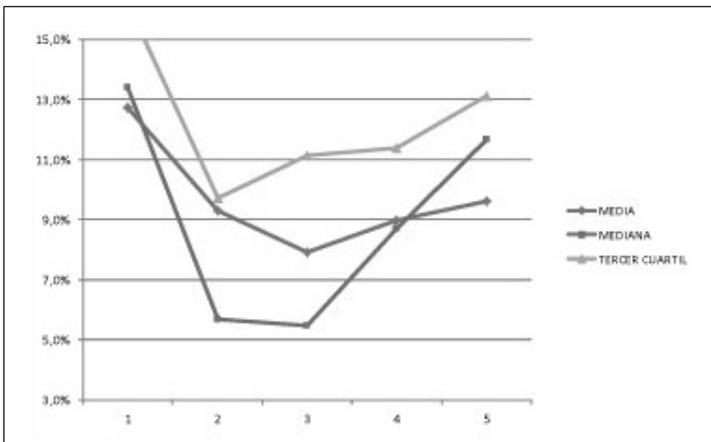
Gráfico 5. ROA año 2010



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Según las gráficas anteriores notamos que el comportamiento financiero del sector no es homogéneo, las empresas que se encuentran presentando mejores resultados en el ROA son “Comapán” y “Bimbo”. El siguiente gráfico muestra la evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil en los cinco años de estudio.

Gráfico 6. Evolución indicadores estadísticos 2005-2010



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Para entender más fácilmente el análisis que se realizó por medio del cálculo del ROA, dentro de la prueba de hacinamiento cuantitativo se ubicó a cada una de las empresas dentro de las zonas propuestas por la metodología AESE y así facilitar su lectura y comprensión. A continuación se realizará el proceso de clasificación de las empresas por zonas de desempeño.

Análisis de desempeño

El análisis de desempeño es una herramienta que permite identificar y ubicar a las empresas del sector estratégico, dentro de determinadas zonas de desempeño. Es por ello que, una vez realizado el análisis de hacinamiento a través del indicador ROA, se puede justificar por qué las empresas Bimbo, Comapán, Santa Clara y Colpán presentan desempeños superiores, medios, estados de morbilidad, perdurabilidad comprometida y estados tanáticos a lo largo de los periodos comprendidos entre los años 2006 y 2010.

Tabla 2: Análisis del indicador financiero ROA

		ROA				
Empresa		2006	2007	2008	2009	2010
A	BIMBO	2,01%	5,92%	7,52%	9,45%	10,25%
B	COMAPÁN	13,40%	21,05%	21,91%	17,19%	13,08%
C	SANTA CLARA	19,02%	4,72%	-1,18%	1,26%	13,12%
D	COLPÁN	5,74%	5,46%	3,43%	7,9%	1,96%
Media		10,04%	9,29%	7,92%	8,96%	9,60%
Mediana		9,57%	5,69%	5,48%	8,69%	11,67%
Tercer cuartil		14,81%	9,70%	11,12%	11,39%	13,09%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Como primer paso se empezará a analizar el valor de la medida de tendencia central descrito por el tercer cuartil, el cual permitirá identificar a las empresas que tuvieron un desempeño superior en ese año y así se abordarán los otros valores teniendo como base la ubicación de los valores de las otras medidas de tendencia central: la media y la mediana; lo anterior se efectuara para los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 respectivamente.

Para el año 2006 el tercer cuartil es del 14,81%, la mediana, del 9,57% y la media, de un 10,04% por tanto, Santa Clara y Comapán presentaron un desempeño superior, desempeño medio respectivamente y Colpán y Bimbo tuvieron la perdurabilidad comprometida.

En 2007 el tercer cuartil es del 9,70%, la mediana, del 9,29% y la media es del 5,69%, luego, Comapán presentó un desempeño superior, Bimbo incrementó su desempeño y pasó de un estado de perdurabilidad comprometida a uno de morbilidad y finalmente Colpán y Santa Clara presentaron un estado de perdurabilidad comprometida.

Para el año 2008 el tercer cuartil es de un 11,12%, la mediana, del 7,92% y la media es del 5,48%, por tanto, Comapán sigue presentando un desempeño superior, Bimbo, a pesar de que incrementa su desempeño, sigue en estado de morbilidad, y Colpán decrece al 3,43%, continuando en un estado de perdurabilidad comprometida, y, finalmente, Santa Clara presenta para este periodo un estado tanático.

Para el año 2009 el tercer cuartil es de un 11,39%, la mediana, del 8,96% y la media es del 8,69%, por lo que Comapán desciende respecto a los últimos dos años, levemente, al 17,19% siguiendo aún en desempeño superior; Bimbo incrementa su desempeño en un 1,93% lo que le permite pasar a un desempeño medio para este año; finalmente, Colpán y Santa Clara se recuperan levemente, siguiendo en estado de perdurabilidad comprometida y pasando de un estado tanático a este último respectivamente.

Para el año 2010 el tercer cuartil es del 13,09%, la mediana, de un 11,67% y la media es de un 9,60%, por tanto, Santa Clara presenta un desempeño superior, Comapán, un desempeño medio pero con una diferencia únicamente de 0,01 para ubicarse en un desempeño superior, Bimbo pasa a estado de Morbilidad y Colpán sigue descendiendo en desempeño y en estado de perdurabilidad comprometida.

Ahora bien, una vez hecho el análisis individual por año, se realizará el análisis en conjunto de la situación de cada empresa, teniendo como base principal el siguiente gráfico que muestra el estado de desempeño superior, desempeño medio, estado de morbilidad, perdurabilidad comprometida o estado tanático que se presenta en Bimbo, Comapán, Santa Clara y Colpán por año:

Tabla 3. Ubicación de las empresas en las zonas de desempeño

	2006	2007	2008	2009	2010
DS	C	B	B	B	C
DM	B			A	B
M		A	A		A
PC	A, D	C, D	D	C, D	D
T			C		

Fuente: Elaboración propia.

Bimbo, para 2006, empieza en un estado de perdurabilidad comprometida, pero a lo largo de los periodos comprendidos entre los años 2007 y 2008 refleja un esfuerzo por aumentar su competitividad y desempeño, lo que origina finalmente que se posicione en un estado de desempeño medio para 2009, desempeño que no pudo sostener en 2010, llegando nuevamente a un estado de morbilidad que es constante para esta empresa; debido a que se ha presentado ininterrumpidamente. Es imprescindible que Bimbo re-evalúe el mercado al cual está enfocando sus productos y las estrategias que está implementando en la actualidad, ya que es muy clara la poca diferencia que le hace falta para alcanzar un estado de perdurabilidad comprometida, en donde muy seguramente el músculo financiero de la empresa se afectará, permitiendo una disminución en sus utilidades y por consiguiente en los activos y patrimonios empresariales.

Adicionalmente es observable que Comapán es una empresa que presenta una alta preferencia por el mercado colombiano en los últimos cinco años, debido a que no ha descendido a posiciones críticas de desempeño, sino que, por el contrario, se ha mantenido entre un desempeño medio y superior, permitiendo concluir que la demanda por los productos que ofrece cumplen los requisitos exigidos por un gran mercado, permitiendo un liderazgo indiscutible dentro del sector.

Santa Clara es una empresa que presenta características amenazantes para Comapán, que a futuro podría llegar a considerarse como el rival principal para este último si logra mejorar su desempeño y sostenerlo en el largo plazo, ya que en los años 2007 y 2009 presentó un estado de perdurabilidad comprometida y el año más crítico fue 2008, en donde alcanzó un estado tanático.

Finalmente, Colpán ha estado en el mercado sujeta a lo que hagan las otras empresas competidoras ya que su desempeño no ha logrado generar un punto diferenciador en los últimos cinco años, haciendo que permanezca en un estado de equilibrio ficticio en donde su perdurabilidad comprometida se ha mantenido constante, pero sin rendimientos positivos. Podría decirse que vive de un ambiente de convergencia estratégica o una gerencia débil casi nula de los recursos externos que entran a la empresa.

Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es una prueba que se realiza para determinar el grado de imitación en un sector estratégico, identificando las categorías del análisis cualitativo que sean comunes entre las empresas, luego se realiza una ponderación de cada una de las variables dependiendo el nivel de importancia para el sector.

El gráfico a continuación es una matriz en la cual se identifica una variable sobre las otras, se registra además si existe una influencia o no, esto con el fin de realizar la ponderación a las variables a estudiar, en este caso, precio con una ponderación del 25%, producto, con el 38%, plaza, con el 25% y promoción, con el 13%.

Tabla 4. Determinación de porcentajes para el hacinamiento cualitativo

Tipo	Peso %	Precio	Producto	Plaza	Promoción	Totales
Precio	25	X	NO	SI	SI	2
Producto	38	SI	X	SI	SI	3
Plaza	25	SI	SI	X	NO	2
Promoción	13	NO	NO	SI	X	1

Fuente: Elaboración propia.

En cada uno de los cuatro factores se toman variables comunes en el sector panadero para las cuatro empresas, con el fin de entrar a realizar una valoración utilizando una escala así:

- 1= no imitación
- 2= imitación débil
- 3= imitación alta

Realizado el análisis del nivel de imitación de las empresas se encuentra lo siguiente:

Tabla 5. Hacinamiento cualitativo

Variable			Empresas			
Tipo	Peso	Necesidades	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN
Precio	25%	Diferenciados	1	2	3	3
		Ahorro	2	1	1	2
		Acorde con sector donde opera	2	2	3	3
		Sumatoria	5	5	7	8
		Calificación	1,25	1,25	1,75	2
Producto	38%	Variedad	1	3	3	3
		Innovación	1	2	2	3
		Know how	1	2	2	2
		Procesos productivos	1	2	2	2
		Calidad	1	2	2	2
		Sumatoria	5	11	11	12
		Calificación	1,9	4,18	4,18	4,56
Plaza	25%	Cobertura local	1	1	2	3
		Cobertura nacional	1	1	2	2
		Ventas a mayoristas y minoristas.	1	1	2	2
		Sumatoria	3	3	6	7
		Calificación	0,75	0,75	1,5	1,75
Promoción	13%	Más por menos	1	2	2	3
		Productos adicionales con la compra	1	1	1	2
		Acumulación de puntos para obtener premios	1	1	2	1
		Sumatoria	3,75	4,75	6,5	7,75
		Calificación	0,49	0,62	0,85	1,01
Total			4,39	6,80	8,28	9,32

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis se puede observar que las empresas tienen un alto grado de imitación en las variables precio y producto, se observa que no tiene mucha diferencia en precios diferenciados, sector donde operan y variedad de productos.

3. Análisis de Fuerzas de Mercado del Sector

Ésta es la tercera prueba del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, apoyado en un software desarrollado por el Grupo de Perdurabilidad de la Facultad de Administración. Este análisis permite estudiar cinco grandes categorías:

- Riesgo de ingreso
- Rivalidad entre los competidores
- Riesgo de sustitución
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores

Para el sector panadero, las respuestas de las cinco fuerzas de mercado fueron:

- Nivel de rivalidad entre competidores: 3,75
- Poder de negociación de compradores: 2,5
- -Riesgo de ingreso: 1,96
- Poder de negociación de proveedores: 1,38
- Bienes sustitutos: 4,5

Nivel de rivalidad entre los competidores existentes

El nivel de concentración de costos fijos o costos de cambio es alto; el nivel de concentración, el grado de hacinamiento y las barreras a la salida son medio altos; el incremento en la capacidad y velocidad de crecimiento del sector se encuentran en equilibrio; y la presencia extranjera, en medio bajo. Con un puntaje total de 3,75 se puede afirmar que el nivel de rivalidad está entre la zona de equilibrio y la zona medio alto.

Poder de negociación de los compradores

Este indicador permite analizar el poder de negociación de los compradores en el sector estratégico. De acuerdo a los resultados que obtuvimos

el grado de concentración y el costo de cambio son altos; la facilidad de integración hacia atrás existe; los compradores devengan bajos márgenes como resultado que los productos ofrecidos no generan alta rentabilidad; existe un alto grado de hacinamiento, es muy importante el proveedor para el comprador, y no es fácil obtener información del comprador sobre el proveedor. El puntaje obtenido es de 2,50, con lo que entendemos que los compradores no tienen un poder de negociación amplio, ya que éste lo tiene el sector mismo, debido a que es baja la importancia del proveedor para el comprador y a que es poca la información que el comprador obtiene del proveedor..

Riesgo de ingreso

Las barreras de la entrada son de medio altas ya que implica un riesgo bajo a la entrada de nuevas empresas. Con respecto a las políticas gubernamentales, el nivel de aranceles es medio bajo, el de subsidios, inexistente; las regulaciones y el marco legal se encuentran en equilibrio por ello tienden a seguir siendo bajos; la respuesta de los rivales en nivel de liquidez y capacidad de endeudamiento se hallan en equilibrio, por tanto, el nivel total es de 1,96, lo que quiere decir que es bajo el nivel de riesgo de ingreso de nuevos actores en el sector.

Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza se analiza el poder de negociación de los proveedores en el sector estratégico; el nivel de grado de concentración, la presión de sustitutos, el grado de hacinamiento, el costo de cambio, la información del proveedor sobre el comprador son bajos; por otro lado, tanto el nivel de ventaja de los productos, la importancia del insumo en procesos, como la amenaza de integración hacia adelante son medio bajos; de ahí que el poder de negociación sea bajo ya que existen muchos proveedores, por ello el puntaje obtenido es de 1,38 , dado que el sector panadero es el que tiene mayor poder .

Bienes sustitutos

Sirven para analizar las alternativas de producto del sector con tendencia a mejorar los costos y tendencias a altos rendimientos es medio alto; tendencia mejorar los precios y tendencias a mejoras en desempeño en alto lo que nos muestra que existe un alto grado de demanda hacia bienes sustitutos demostrado con el puntaje total de 4, 50 que es alto, es decir, es una amenaza para el sector por ello es bueno poner en práctica nuevas estrategias.

El sector panadero presenta unas barreras de entrada de escala medio alta e igualmente las barreras de salida, aunque son un poco mayores las primeras debido a que se necesita una tecnología avanzada en maquinaria para obtener una variedad del pan y derivados de los insumos, una experiencia alta y un posicionamiento de marca en el sector para obtener unos rendimientos superiores. Las barreras de salida tienen un nivel alto en las interrelaciones estratégicas y un nivel bajo en las barreras emocionales, esto se puede dar ya que hay concentración de productos similares en el sector, además, las restricciones socio-gubernamentales están en equilibrio, lo que nos indica que el sector panadero se encuentra en rendimientos elevados y riesgosos.

Esto se puede argumentar con algunas razones como:

- Es alto el nivel de interrelaciones estratégicas ya que deben tener relación estrecha con supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y demás canales de distribución para abastecer la demanda.
- La tecnología que se necesita es con hornos de calidad y maquinaria que lleve a realizar no solo el proceso del pan, sino los demás procesos que se obtienen como los pastelitos, las tostadas, los ponqués ya que este sector requiere de gran variedad para obtener mejores rendimientos y ser más competitivo.
- Es un producto que se encuentra dentro de la canasta familiar, básico para la alimentación, por ello se debe abastecer la demanda y saber acerca de las necesidades del cliente.
- Es más factible una integración hacia atrás debido a que es fácil de fabricar en el hogar o puede ser hecho hasta por los mismos supermercados, por ello tiene bastantes sustitutos lo que hace más inestable los rendimientos.

4. Levantamiento del Panorama Competitivo

Otra prueba del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos es el levantamiento del panorama competitivo, que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentren en el sector estratégico y que son definidas como espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, a las cuales las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/uso únicas o difícilmente imitables. El panorama permite conocer lo que las empresas que conforman el sector se encuentran realizando, además de identificar posibilidades de mercado. Para realizar el levantamiento del panorama competitivo deben identificarse tres grandes dimensiones: variedades, necesidades y canales. Las primeras son las líneas de producto o servicio ofrecidas en el sector, las necesidades son las razones de compra de las variedades, y los canales son el mecanismo utilizado por las empresas para vender el producto o servicio.

El panorama competitivo es una herramienta muy útil a la hora de analizar un sector económico, representado por las empresas que son más influyentes en el mercado, para este caso, el sector de comestibles (empresas productoras de pan), de este modo analizamos para cada producto que hacen las empresas tanto las necesidades y las variedades como los canales, estableciendo los principales factores que impulsan a estas compañías a dedicarse a dicha actividad. Es un análisis muy útil ya que no solo permite ver qué factores del mercado están siendo explotados, sino que nos da como resultado **manchas blancas**, resultado aún más interesante, pues éstas permiten observar qué actividades no han sido tomadas en cuenta y pueden ser desarrolladas, la compañía que lo logre obtendrá una ventaja competitiva que hará que la empresa mejore y pueda llegar a ser la más influyente en el sector.

Ahora bien, una vez identificado el panorama existente en el mercado, las empresas pueden llevar a cabo un proceso de innovación mediante tres alternativas:

- Variedades: Para el caso de estas empresas puede darse aplicando una de las estrategias relacionadas, ya sea el desarrollo del producto, o bien una diversificación concéntrica; con el fin de que compañías

como Colpán o Santa Clara, que son las que presentan un menor índice de hacinamiento, logren una mejor posición en el mercado.

- Canales: Las empresas que se encuentran menos posicionadas dentro del mercado podrían implementar cambios en cuanto al acceso de distribución de los productos, es decir, realizando una estrategia de alianza con el fin de ser más rápidas a la hora de entregar los productos a los diversos intermediarios o *stakeholders*.
- Necesidades: Mediante herramientas como encuestas y estudios de mercado, empresas como Colpán y Santa Clara podrían lograr anticiparse a las posibles necesidades de los consumidores, ya sea optando por el camino de lanzar una campaña para preservar la salud y cuidados en la alimentación que le permita a éstas segmentar algún tipo de mercado y lograr un mayor reconocimiento de marca y posición en el sector.

Como se aprecia en la Tabla 6, se ha encontrado que el mayor grado de hacinamiento lo tienen las empresas Bimbo y Comapán, estableciéndose como líderes en el mercado gracias a factores como calidad, alimentación, variedad e innovación. Aunque se logra apreciar que la empresa Bimbo tiene los productos de mayor precio, ésta sigue siendo líder en el mercado por la tradición así como debido a que es la marca más reconocida en el mercado por tener los estándares de calidad más altos.

Gracias a esta identificación de espacios en blanco podremos dar un diagnóstico de las posibles actividades que estas empresas podrían implementar con el fin de lograr mayor posicionamiento en el sector, pero ya es cuestión de que cada una adopte dichas opciones, pues cada empresa conoce sus estados financieros examinando principalmente sus niveles de capital, endeudamiento y liquidez lo que les permitirá llevar a cabo la ejecución de tales actividades.

Tabla 6. Panorama competitivo del sector

1	B	BIMBO
2	CM	COMAPÁN
3	S	SANTA CLARA
4	C	COLPÁN

	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN
Necesidades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Calidad	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B	C	S	
Alimentación	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B	C	S	
Variedad	B	C			B	C	S		B	C			B	C			B	C		
Uso del producto	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B	C	S	
Innovación	B	C			B	C	S		B	C			B	C			B	C		
Comodidad	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B	C	S	
Ahorro		C	S	C		C	S	C		C		C		C		C		C	S	
Ubicación del producto	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B	C	S	
Estrato	B	C	S	C	B	C	S	C		C		C	B	C		C	B	C	S	
Disponibilidad	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B	C	S	
Tradición	B	C	S		B	C	S			C			B	C			B	C	S	
Promociones	B	C			B	C	S			C			B	C			B	C		
Variedades	Pan Natural				Pan Integral				Pan Cereales				Pan Perro				Pan Hamburguesa			
Mayorista	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B	C	S	
Minorista	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B	C	S	C
Intermediarios	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B	C	S	C
Distribuidores	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B	C	S	C
Catálogos		C				C				C				C				C		
Transportadores	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B	C	S	C
Triciclos		C		C		C		C		C		C		C		C		C		C

Continúa

	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN
Necesidades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Calidad	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Alimentación	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
variedad	B	C			B	C			B	C			B	C			B			
Uso del producto	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Innovación	B	C			B	C			B	C			B	C			B			
Comodidad	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Ahorro		C	S	C		C	S	C		C		C		C		C				C
Ubicación del producto	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B			
Estrato	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Disponibilidad	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B			
Tradición	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B			
Promociones	B	C			B	C			B	C			B	C			B			
Variedades	Mogollas				Tostadas				Pasteles				Ponqués				Brownies			
Mayorista	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B			
Minorista	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Intermediarios	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Distribuidores	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Catálogos		C				C				C				C						
Transportadores	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Triciclos		C		C		C		C		C		C		C		C				C

Fuente: Elaboración propia.

5. Estudio de Competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del análisis estructural de sectores estratégicos es el estudio de competidores, que permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no se constituye en un análisis de rivalidad; a través de él se pretende observar a los competidores con la finalidad de lograr generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida. En otras palabras, se pretende observar a los competidores a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, con el objeto de lograr generar conclusiones que surjan de la información obtenida.

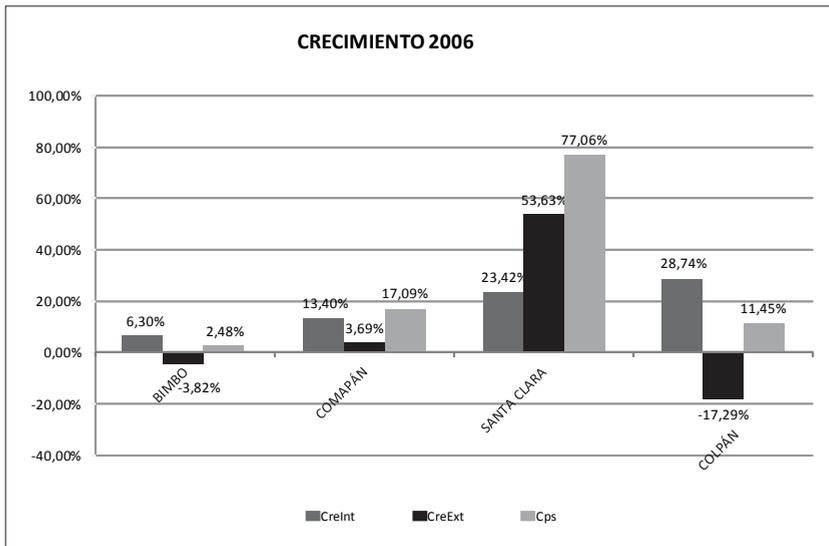
El conocimiento de los competidores es de suma importancia para la empresa, pero no sólo se deben comparar sus niveles de rentabilidad con los de la competencia –como se hace en el análisis de hacinamiento–, sino que se debe hacer un análisis de ellos en cuanto a su potencial de crecimiento. De esta forma la empresa logrará establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva. Dos pruebas conforman el estudio de competidores: la primera de ellas se denomina *crecimiento potencial sostenible* y la segunda, *análisis de erosión*.

Análisis del crecimiento interno, externo y del potencial sostenible

En esta prueba se calcula la capacidad de crecimiento de las empresas teniendo en cuenta la capacidad de generación de rentabilidad al utilizar recursos internos (crecimiento intrínseco) y externos (endeudamiento, fusiones, venta de acciones, etc.). Los resultados obtenidos en el análisis de crecimiento permiten a la persona que realiza el estudio –dependiendo de su habilidad y conocimiento del sector estratégico– realizar una interpretación de ellos y tomar decisiones. Es importante desarrollar un análisis sistémico que integre todas las cifras, sin excluir ninguno de los componentes. El análisis del crecimiento potencial debe hacerse para cada una de las empresas del sector estratégico. Es un análisis individual y no es muy común determinar el crecimiento potencial sostenible sectorial; por

tal motivo, dentro de la prueba de análisis de competidores se contempla el estudio de supuestos sectoriales, que permite identificar sus perspectivas y campos de acción. A continuación se presentan los resultados obtenidos para las empresas estudiadas.

Grafico 7. Crecimiento del sector año 2006

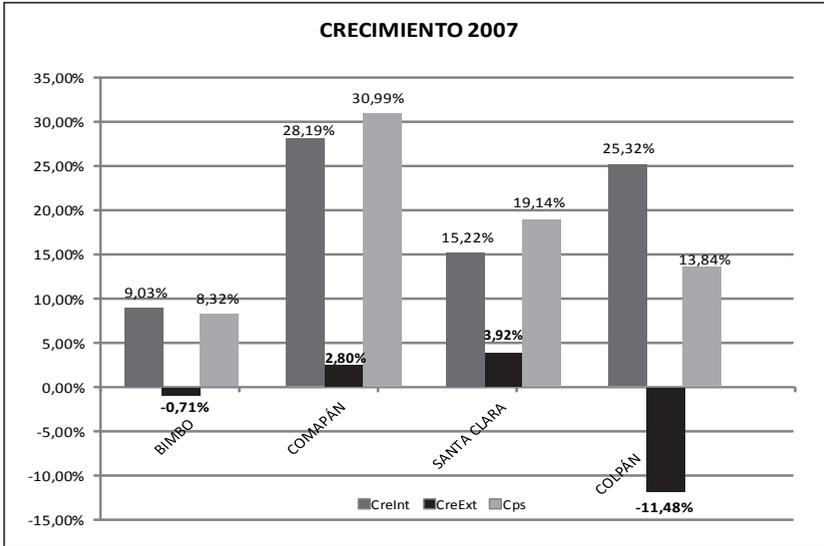


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

En el año 2006, las únicas empresas que tuvieron un crecimiento potencial sostenible fueron Santa Clara y Comapán; el crecimiento externo que tuvo la empresa Santa Clara fue el mejor de todos con un 53,63% mucho mayor a la media, le sigue Comapán con un 8,69% menor a la media y finalmente Bimbo y Colpán ganaron un decrecimiento externo, provocado por políticas administrativas ineficientes que afectaron el manejo de los recursos exteriores.

El mejor nivel de ventas, que se ve reflejado por el crecimiento interno de la empresa, lo tiene Colpán en primer lugar, seguido por Santa Clara, Comapán y Bimbo respectivamente, pero, a pesar de que Colpán en este rubro es la mejor compañía, su capacidad de financiamiento con los recursos externos que genera no es suficiente para ser mejor que Santa Clara en términos de crecimiento potencial sostenible.

Grafico 8. Crecimiento del sector año 2007

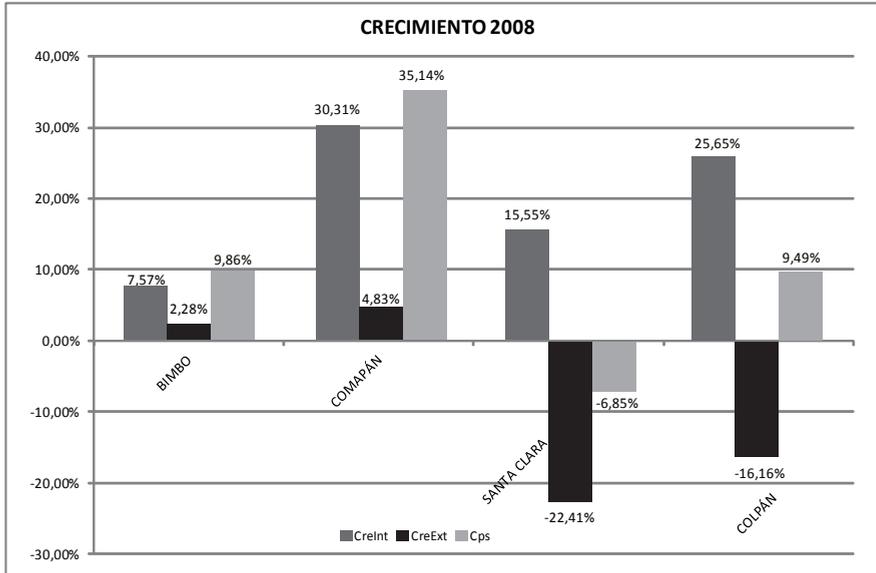


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Para el año 2007, después de que Colpán ocupara un liderazgo en el crecimiento de sus ventas, Comapán la desplaza con un crecimiento y un incremento del nivel de ventas del 28,19%, posicionando a esta última como líder en el sector para ese año, gracias a su crecimiento potencial sostenible, generado más por una amplia oferta de productos de calidad que satisface las necesidades y deseos de los colombianos, que por el manejo de los recursos externos. Colpán logra bajar su nivel de endeudamiento y el rubro de pasivos, pero aún no le es suficiente para tener un crecimiento potencial sostenible como lo hacen Comapán o Santa Clara.

En este año es necesario hacer énfasis en la mejoría que tuvieron las empresas Comapán y Bimbo, la primera por el incremento de sus ingresos y la segunda por reducir las ineficiencias por parte de la gerencia en el manejo de los recursos externos. También en este año Santa Clara pierde atractividad y deja que Comapán se posicione por encima de ella, entrando como un potencial rival para Colpán.

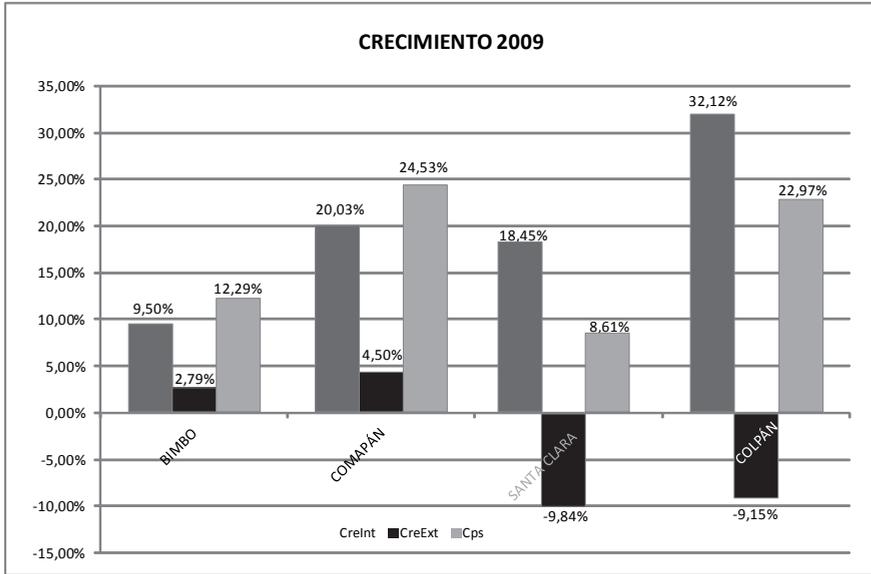
Grafico 9. Crecimiento del sector año 2008



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Para el año 2008 Comapán y Colpán siguen siendo las empresas que incrementan su crecimiento interno, pero de las dos, únicamente Comapán sigue liderando en crecimiento potencial sostenible dado que Colpán y Santa Clara aumentan el mal manejo de los recursos externos, lo que genera un decrecimiento externo para las anteriores y no les permite ser como Comapán; lo más importante es para Santa Clara, el desempeño que en los últimos dos años ha provocado que el rendimiento se cuestione y se ponga en peligro su perdurabilidad. Bimbo logra estabilizar su crecimiento interno y externo, lo que lo lleva a tener un crecimiento potencial sostenible un poco mayor que el de Colpán.

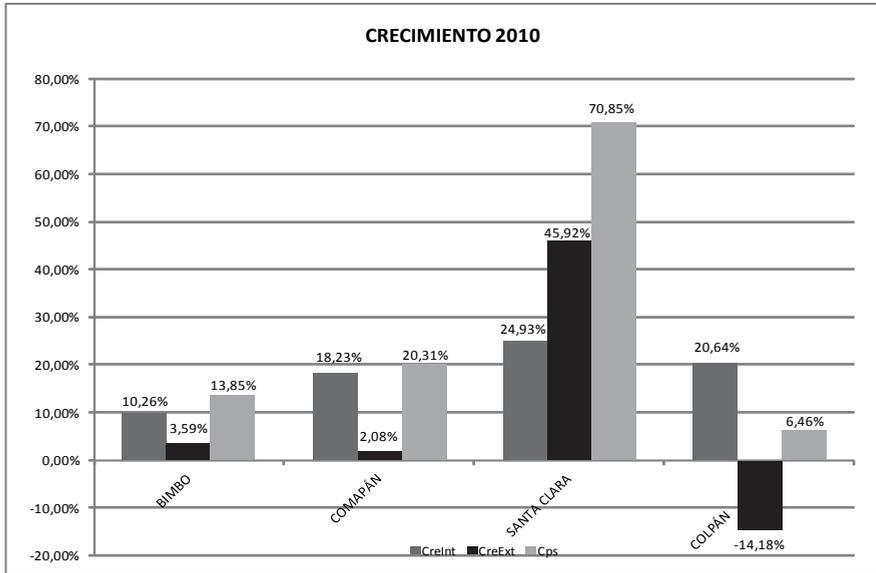
Gráfico 10. Crecimiento del sector año 2009



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

En el año 2009 Comapán sigue creciendo potencial y sosteniblemente, Bimbo también se mantiene pero no representa una amenaza evidente para las otras empresas, dado que la cuota de mercado que ha tenido en los últimos años no logra representar una medida mayor o igual a la media obtenida por Comapán y Colpán específicamente en el incremento de las ventas. Colpán y Santa Clara siguen teniendo problemas de endeudamiento y mal manejo de recursos externos, lo que puede afectar no solamente en músculo financiero sino el desempeño que a largo plazo tendrán que mejorar si es que pretenden mantenerse en el mercado.

Gráfico 11. Crecimiento del sector año 2010



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Finalmente el último año a analizar, en lo que concierne a 2010, Santa Clara se recupera en su totalidad, logrando de nuevo un crecimiento potencial sostenible muy cercano al que empezó en el año 2006; logra incrementar el nivel de ventas sobre las otras empresas, dando como resultado una posición en desempeño mejor que la que obtuvieron sus rivales. Santa Clara consigue equilibrar su nivel de deudas, pasivos y manejos de los recursos que vienen externos a la empresa, lo que permite generar nuevos cambios en el sector que la beneficien a ella y reduce el panorama de la entrada de nuevos rivales. No cabe duda que Comapán es una empresa con visión hacia la perdurabilidad, no solamente por presentar incrementos en su nivel de ventas a lo largo de los últimos cinco años, sino por el manejo eficiente de los recursos externos que equilibran los pasivos y las deudas, hecho que, como resultado, da un crecimiento potencial sostenible. Bimbo no genera grandes cambios en este sector, pero aun así, podría convertirse en un gran rival si cambia aquellas estrategias que lo único que le están generando es un “equilibrio ficticio”, dado su bajo aporte en valor para el crecimiento del sector, asimismo, dar un enfoque de direccionamiento estratégico diferente sería un buen comienzo para esta empresa. Colpán sigue teniendo problemas

con su crecimiento externo, pero no deja de incrementar o sostener los ingresos obtenidos por ventas, lo que la lleva a no decaer en su desempeño.

Crecimiento del sector

A continuación realizaremos los supuestos que nos permitirán entender el contexto y el panorama en el cual se han movido las empresas durante los últimos cinco años.

En materia de producto, el sector no presenta una variedad en panes, estos últimos siguen siendo los tradicionales, como el pan blanco, el integral y uno que otro pan diferenciado como el de cereales. En productos de pastelería como *brownies*, pasteles y ponqués, hay dos empresas que no manejan esta línea de producto; Santa Clara y Colpán, a diferencia de Comapán que sí tiene línea de pasteles.

Cuando hablamos de la inversión que realizan las empresas en materia de publicidad se observa que Bimbo es la que más invierte para posicionar sus productos en el mercado, lo cual es necesario dado que sus precios son los más altos en el mercado.

En materia de costos y manejo de la capacidad administrativa general, Comapán es la de mejor nivel, gracias a los resultados positivos que se observan en el crecimiento potencial sostenible a lo largo de los últimos cinco años; lo anterior refleja que esta empresa se preocupa por mantener un músculo financiero en equilibrio y por la implementación de sus mejores prácticas a nivel operativo, administrativo y financiero.

La implantación de nuevas técnicas que generen productos innovadores es casi nula en las empresas del presente estudio, a excepción, podría decirse, de Bimbo. Lo anterior representaría una amenaza claramente evidente, en caso de que se decida permitir la entrada de nuevos competidores con estrategias líderes en diferenciación de productos.

El sector no muestra un apalancamiento alto a través de la gerencia de los recursos externos que pueda obtener, se preocupa por mantener una demanda creciente y sostenida por productos de panadería, en especial los panes. La variedad de panes que han sacado al mercado las empresas son el empuje fundamental que les ha permitido incrementar su crecimiento interno, a pesar de que estos últimos no traen ningún valor diferenciador que impacte significativamente al cliente.

En materia de perdurabilidad es un sector que posee características únicas y fundamentalmente atractivas para ser explotadas de una manera diferenciadora, es decir, generando valor agregado en sus productos de panadería. Una estrategia fundamental para permitir aún más el desarrollo de este sector consiste en ofrecer panes que contengan diferentes tipos de beneficios y a sus vez variedades que posibiliten atraer a nuevos segmentos de clientes, como los son las personas con problemas de diabetes, colon o hipertensión, entre otras. De esta manera se evitaría que paradigmas erróneos o mitos acerca del pan fueran un impedimento para apalancar la economía del país, a través de este sector.

Análisis de los índices de erosión

Como complemento del análisis del crecimiento potencial sostenible, es necesario calcular los índices de erosión para establecer si existen dos síndromes:

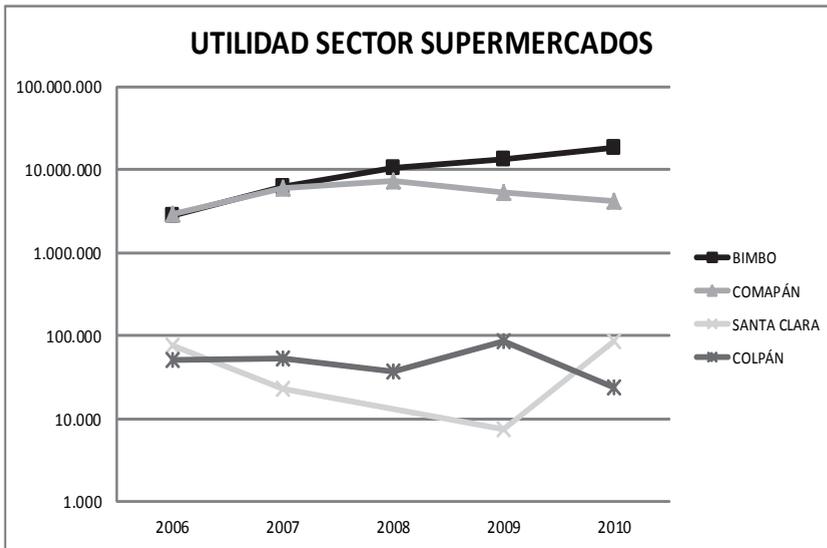
- Síndrome de Erosión Estratégica (SEE): Es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior de 3 a 1 por más de tres años consecutivos. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos.
- Síndrome de Erosión de la Productividad (SEP): Es el momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera la tasa de variación de la utilidad, en una relación superior de 3 a 1 por más de tres años consecutivos. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo, está siendo ineficiente internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tiene, por lo tanto, problemas de manejo de recursos. Para obtener los índices, los pasos son los siguientes:
 - a. Obtener información financiera: Ubique los valores correspondientes a la utilidad (neta u operativa), los ingresos y los costos como mínimo para los últimos cinco años de la empresa. Esta información la puede obtener en la Superintendencia de Socie-

dades y ya ha sido recopilada para el estudio de hacinamiento cuantitativo.

- b. Calcular deltas: Utilice como año de referencia el primer año del análisis y establezca la variación entre los diferentes años de forma porcentual para los ingresos, la utilidad y los costos.
- c. Calcular erosión: Una vez realizado el cálculo de los deltas de utilidad e ingreso por cada empresa, el estudio de competidores se complementa con el cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad, que no son más que la determinación del número de veces que varía la utilidad respecto del ingreso y el número de veces que crece el ingreso respecto de la utilidad de las compañías que hacen parte del sector estratégico.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para las empresas estudiadas

Gráfico 12. Análisis utilidad-ingreso

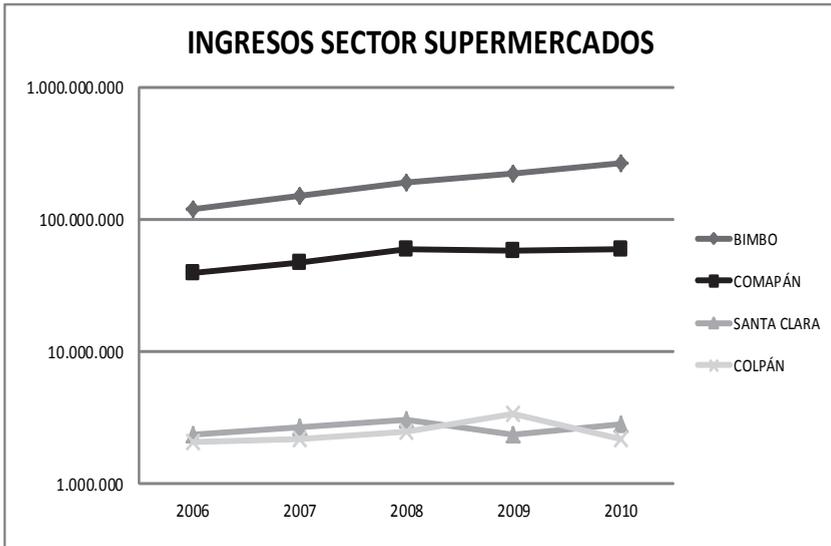


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Un análisis gráfico nos permite analizar cuál empresa ha percibido una mayor utilidad; claramente vemos que Bimbo y Comapán son las más estables del sector, ello se ha reflejado desde análisis anteriores, teniendo en cuenta

que son empresas con mayor número de productos, ventas y las más reconocidas en el mercado. Pero hacer un análisis de fleje la utilidad no es suficiente para lograr determinar si éstas sufren de algún tipo de erosión, por esto es fundamental llevar a cabo la variación en cuanto a ingresos y costos.

Gráfico 13. Ingreso sector supermercados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

La gráfica de utilidad sector supermercados e ingresos del sector fue trabajada con escala logarítmica, ya que los valores de Bimbo son excesivamente mayores respecto a Colpán y Santa Clara, ello para facilitar la visión de los datos.

Una vez más se confirma que las empresas Bimbo y Comapán superan el nivel de ingresos con respecto a las otras dos.

Calculo de los deltas – Análisis previo de posibles erosiones

El cálculo de los deltas nos permite establecer la variación porcentual para la utilidad, los ingresos y los costos y así determinar cómo ha sido este cambio entre cada año.

Tabla 7. Delta utilidad 2006-2010

Delta Utilidad	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN
2006-2007	122,9%	105,9%	-70,7%	1,6%
2007-2008	68,4%	22,4%	-130,5%	-29,8%
2008-2009	31,1%	-27,6%	-207,5%	134,9%
2009-2010	35,1%	-18,9%	82,0%	-72,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 8. Delta ingresos 2006-2010

Delta Ingresos	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN
2006-2007	27,1%	20,8%	13,7%	5,7%
2007-2008	27,0%	26,4%	13,6%	13,5%
2008-2009	17,6%	-2,6%	-22,4%	37,1%
2009-2010	17,5%	2,6%	20,9%	-35,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 9. Delta costos 2006-2010

Delta Costos	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN
2006-2007	26,2%	16,3%	21,0%	9,1%
2007-2008	32,5%	28,3%	10,4%	10,5%
2008-2009	17,3%	-1,2%	-24,6%	39,3%
2009-2010	13,8%	2,8%	17,5%	-40,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

Bimbo

Su nivel de utilidad ha disminuido, ello nos podría llevar a pensar en un principio que esta variación se ha dado principalmente debido a una disminución en los niveles de eficiencia de los procesos. Con respecto a los ingresos, la empresa entre los años 2006 y 2008 presentó unos ingresos constantes, lo que se vio reflejado en la efectividad de sus procesos de producción identificados por los consumidores en cuanto a la calidad y la variedad.

Para los años 2008 a 2010 se presentó una disminución en los ingresos reflejada en una baja en las ventas, y, aunque el pan económicamente es un bien normal, es decir, de la canasta básica, esto se podría haber originado en fallas tanto internas como externas.

- Internas: Disminución en la eficiencia de los procesos de producción lo que hizo que a largo plazo la empresa presentara rendimientos marginales constantes, con tendencia a decrecientes.
- Externas: Nivel de inflación (aumento del precio de los productos de la canasta básica) por externalidades negativas como el invierno.

En cuanto a los costos también se presenta una variación porcentual positiva, se observa que año tras año éstos aumentaron.

Comapán

Para el caso de Comapán se ha visto una variación porcentual negativa en una gran magnitud, una posible explicación podría ser que la empresa en un principio tuvo una tecnología que la impulsó a ser muy productiva pero con el tiempo tuvo rendimientos marginales constantes, lo que hizo que poco a poco la empresa desmejorara y le dejara mayor parte del mercado a las otras compañías, en especial a Bimbo que es la que presenta mayor penetración y segmentación de mercado.

Con respecto a los ingresos también se ve que hay una variación porcentual de gran magnitud con tendencia a una alta disminución de los mismos.

En cuanto a los costos igualmente se registra una disminución de gran magnitud de causas por despido de empleados o reducción en los costos fijos.

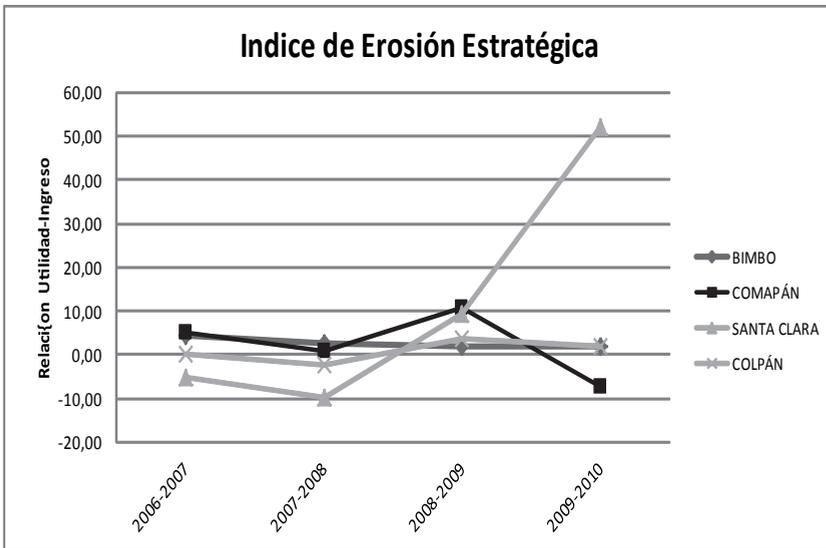
Santa Clara

El caso de Santa Clara es diferente al de las otras dos empresas analizadas anteriormente ya que se ve que el nivel de ingresos con respecto a la utilidad es mayor, lo que nos podría llevar en principio a determinar que hay erosión de productividad, hay que tener en cuenta además que la variación de los costos no es constante, cada año presenta niveles muy variados.

Colpán

En este caso también se observa que en general el nivel de ingresos supera el de utilidad, lo que en principio nos haría pensar en un índice de erosión de productividad, pero si se considera el nivel de costos para la empresa, la tendencia que se alcanza a determinar es que para los años 2007 a 2009 hay un aumento, que podría ser explicado por un aumento en los costos fijos y porque para la época la empresa incrementó el nivel de adquisición de tecnología e infraestructura.

Gráfico 14. Análisis índice de erosión estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

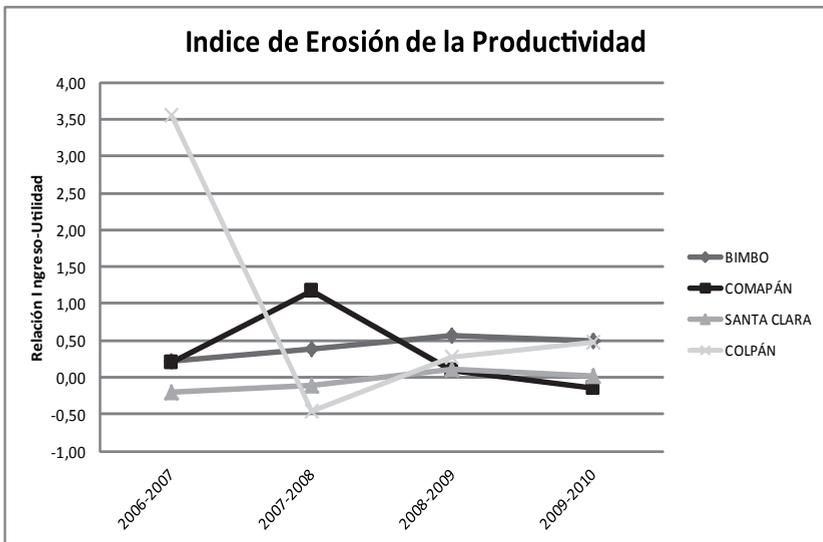
El índice de erosión estratégica se presenta cuando la utilidad percibida por el sector es mayor que los ingresos, sin embargo, es importante tener en cuenta que, para que ésta se dé, previamente debe haberse presentado una disminución en los costos por periodo.

Para el caso de Bimbo y Comapán se puede observar que el nivel de utilidad supera el de ingresos, lo que en principio podría hacer pensar en que se presenta un índice estratégico, pero no es compatible, ya que el nivel de costos

para ambas empresas se incrementa año tras año, por ende se concluye que las dos empresas no muestran “enfermedad alguna” y lo que podrían hacer es continuar con sus estrategias establecidas o hacer un aprovechamiento de las manchas blancas como ya se indicó anteriormente.

Los valores que arroja la tabla confirman lo anterior ya que los niveles de utilidad / ingresos contra ingresos / utilidad son siempre mayores, en este sentido el análisis previo sería correcto, pero falla respecto al de los costos.

Gráfico 15. Análisis índice de erosión de productividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades.

El índice de erosión estratégica se presenta cuando el nivel de ingresos percibidos por el sector es mayor que la utilidad. Ahora bien, para el caso de nuestro sector, las empresas candidatas a presentar esta enfermedad son:

- Santa Clara: Su nivel de ingresos supera el de utilidad y, aunque los costos son variables, para que la empresa logre solucionar esta enfermedad podría mejorarse el nivel de utilidad buscándose nuevos costos, con el fin de incrementarlos, por adquisición de nueva tecnología, por ejemplo. Como se nota, este tipo de erosión es más

fácil de solucionar y además permitiría que la empresa se anticipara y aprovechara las posibles manchas blancas.

- Colpán: Su nivel de ingresos supera igualmente el de utilidad y hay nivel de costos irregulares, de la misma forma los podría incrementar y así solucionar esta enfermedad.

6. Conclusiones

Se realizó el análisis del sector panadero entre los años 2006 y 2010 realizando las pruebas de hacinamiento, y se encontró que existe un nivel de convergencia. En el análisis del hacinamiento cualitativo, por su parte, se evidencia la estrecha imitación del sector en cuanto a las cuatro empresas analizadas, notamos además, que la empresa con productos más diferenciados es Bimbo.

Los actores que deseen ingresar en el sector se encontrarán con barreras de entrada altas ya que para ello necesitarían de alta tecnología, variedad en sus productos que los diferencie de las empresas existentes, mejor posicionamiento de marca y unas cantidades de producción elevadas para satisfacer la demanda y obtener rentabilidad adecuada. Lo que más preocupa al sector son los productos sustitutos que puede tener el pan aunque es un producto principal en la canasta familiar. El poder de negociación lo tiene en mayor medida el sector, lo que resulta positivo para obtener un mayor crecimiento y estabilidad en su actividad.

El panadero es un sector que presenta un crecimiento potencial sostenible y podría mejorarse con la generación de técnicas novedosas de elaboración que permitan ofertar nuevos productos con valor agregado gracias a su alta gama de calidad y en variedades.

Comapán es la mejor empresa del sector, gracias a su manejo eficiente en materia de recursos internos y externos, lo que le ha permitido ser líder del mercado y posicionarse con un valor tradicionalista para los colombianos que consumen los productos de panadería.

Colpán definitivamente debe cambiar de estrategia si busca recuperar cuota de mercado y, lo que es aún más importante, seguir en el sector, ya que como se observó, tiene la perdurabilidad comprometida pero no por el valor que generan sus productos en el rubro de ventas, sino muy posiblemente por el mal manejo de deudas y pasivos que en los últimos años ha contraído.

Referencias

- Restrepo, L. y Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, colección Textos de Administración.
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico y turbulencia. En *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XVIII* (1).
- Rivera, H. (2010). Manual para la realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en Pymes. Universidad del Rosario, Documento de Investigación No 72; 31 p.
- Rivera, H. (2010). Turbulencia empresarial en Colombia. Caso sector bebidas. Universidad del Rosario, Documento de Investigación No 72; 31 p.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración