

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 125, ISSN: 0124-8219
Abril de 2012

Perdurabilidad empresarial: caso sector de productos plásticos en Colombia

Hugo Alberto Rivera
Estefanía Uribe
Laura Saldarriaga
Catalina Duque



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Perdurabilidad empresarial:
caso sector de productos plásticos en Colombia**

Documento de investigación No. 125

Hugo Alberto Rivera
Estefanía Uribe
Laura Saldarriaga
Catalina Duque

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Línea de investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Bogotá D. C.
2012

Perdurabilidad empresarial: caso sector de productos plásticos en Colombia / Hugo Alberto Rivera R...[et al.].—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
24 p. (Documento de Investigación; 125)

ISSN: 0124-8219

Análisis de sectores estratégicos – Colombia – Estudio de Casos / Planificación empresarial – Colombia / Industrias de plásticos – Colombia – Estudio de Casos / I. Rivera R., Hugo Alberto / II. Uribe, Estefanía / III. Saldarriaga, Laura / IV. Duque, Catalina / V. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Línea de Investigación: Perdurabilidad / VI. Título. / VII. Serie.

658.835

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca.

dcl

Marzo 13 de 2012

Hugo Alberto Rivera
Estefanía Uribe
Laura Saldarriaga
Catalina Duque

Corrección de estilo
Lina Morales

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

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: abril de 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

Introducción	5
Análisis estratégico del sector	7
Análisis de hacinamiento	7
Seleccionar un indicador	8
Calcular indicador.....	8
Hacer cálculos estadísticos.....	8
Ubicar empresas.....	8
Hacinamiento cuantitativo.....	9
Hacinamiento cualitativo.....	15
Levantamiento del panorama competitivo.....	18
Conclusión.....	22
Bibliografía	23

Indice

Gráficos

Figura 1. ROA 2005	10
Figura 2. ROA 2006	11
Figura 3. ROA 2007	11
Figura 4. ROA 2008	11
Figura 5. ROA 2009	12
Figura 6. ROA 2010	12
Figura 7. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA durante el período 2005-2010	13

Tablas

Tabla 1. ROA sector 2005-2010.....	9
Tabla 2. Indicadores estadísticos del sector 2005-2010 con base en el ROA.....	10
Tabla 3. Zonas de desempeño del sector durante el período 2001-2010	14
Tabla 4. Ponderación de factores de comparación para el hacinamiento.....	16
Tabla 5. Hacinamiento cualitativo	16
Tabla 6. Panorama cualitativo.....	20

Perdurabilidad empresarial: caso sector de productos plásticos en Colombia

Hugo Alberto Rivera R.*
Estefanía Uribe H.**
Laura Saldarriaga B.***
Catalina Duque H.****

Introducción

El estudio de la perdurabilidad empresarial se ha convertido en un tema importante para las instituciones de educación superior, los centros de investigación y los gremios; y la razón para ello es la permanente desaparición de empresas, situación que genera repercusiones no solo económicas, sino sociales. No existen fórmulas mágicas para lograr la perdurabilidad, cada sector y empresa es diferente. Sin embargo, las empresas pueden anticiparse a los efectos negativos que traen las sacudidas del entorno, pero para hacerlo requieren de procesos de monitoreo permanente de las condiciones externas.

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario viene trabajando desde el año 2004 en la generación de herramientas que permitan a los empresarios percibir de una manera más precisa lo acontecido en el entorno y, de esta forma, contribuir a la generación de condiciones para la perdurabilidad empresarial.

Una de esas herramientas es la diseñada por Restrepo y Rivera (2006), denominada “análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)”, que permite, mediante la interpretación de información financiera, estadística y de mercado, hacer un análisis que va más allá de lo económico para percibir mejor lo ocurrido en un sector.

* Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

** Estudiante de la especialización en Gerencia de Mercadeo del convenio Universidad del Rosario-Universidad CES. Correo: tefaurive@hotmail.com

*** Estudiante de la especialización en Gerencia de Mercadeo del convenio Universidad del Rosario-Universidad CES. Correo: lsaldarriaga@estra.com.co

**** Estudiante de la especialización en Gerencia de Mercadeo del convenio Universidad del Rosario-Universidad CES. Correo: cataduheh@hotmail.com

Para socializar los hallazgos encontrados, se ha decidido publicar, a través de los documentos de investigación, algunos casos de empresas y sectores en los cuales se observa la permanencia de algunas empresas. De manera puntual, este documento, realizado de forma conjunta por estudiantes de la asignatura Pensamiento estratégico, impartida en la especialización de Gerencia de Mercadeo del convenio Universidad del Rosario-Universidad CES de Medellín, y el profesor Hugo Alberto Rivera, pretende hacer un aporte a la línea de investigación y relacionar las características de la definición del concepto “perdurabilidad”, propuestas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y lo observado en las empresas. El sector estudiado es el de productos plásticos y en el documento se incluye un análisis estratégico que permite identificar el estado de las empresas revisadas y los elementos que pueden contribuir a su perdurabilidad.

La metodología aplicada se compone del análisis de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, y el levantamiento del panorama competitivo. Se investigó la información cualitativa y cuantitativa, como estados financieros de los últimos cinco años, extractados de la página web oficial de la Superintendencia de Sociedades, y se realizó un análisis de la misma información hasta encontrar el ROA, que es un indicador que da la rentabilidad real de los activos en un período de tiempo determinado; luego, se lleva a cabo el análisis estructural del sector, haciendo estudios de hacinamiento, que son patologías estratégicas que se generan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías del sector, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad en el tiempo. Para con esta información poder visualizar las zonas de desempeño y también hacer una matriz de impacto de estas.

Posteriormente, se efectúa el análisis del panorama competitivo, que nos permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico, nos ayuda a hacer un paneo de todas las oportunidades que se le presentan a un grupo de estrategias y nos ayuda a determinar la concentración de un sector, los problemas que se pueden presentar en él y las oportunidades de crecimiento del sector.

Análisis estratégico del sector

El presente estudio se basa en la metodología de análisis estratégico sectorial, desarrollada por Restrepo y Rivera (2008). Las pruebas realizadas en este caso son:

- *Análisis de hacinamiento*: estrategia para la identificación de los síntomas de enfermedad del sector, la cual se efectúa a través de la práctica de evaluaciones cuantitativas y cualitativas.
- *Construcción del panorama competitivo*: metodología que permite la ubicación de las manchas blancas (oportunidades de innovación) que se encuentran en el sector estratégico.

Análisis de hacinamiento

El hacinamiento, de acuerdo con el texto de Restrepo y Rivera (2008), se entiende como una patología encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por la erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo, síntomas que se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que garanticen la perdurabilidad. Se dice que estos síntomas son ocasionados por imitación de mejores prácticas de los sectores, con el fin de obtener mayores resultados financieros.

Este análisis de hacinamiento requiere de dos momentos de estudio, uno de tipo cuantitativo y otro de tipo cualitativo, con el objetivo de determinar el grado de hacinamiento en el que se encuentra el sector estratégico en estudio, en este caso el sector de fabricantes de *productos plásticos*. Para lograr establecer el nivel de hacinamiento de un grupo de empresas, es necesario cumplir con una serie de pasos:

Seleccionar un indicador

Medir cuantitativamente un sector impone un reto complejo. Existe un sinfín 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 para, así, calcular los indicadores estadísticos.

Calcular indicador

Una vez seleccionado el indicador que permite describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos de este para todas las empresas que hacen parte del sector estratégico. El cálculo se debe hacer como mínimo para los últimos cinco años de operación de la empresa (en un período menor los resultados arrojados por la operación de la empresa pueden ser generados por situaciones exógenas y no describir su comportamiento normal).

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.

Ubicar empresas

Una vez realizado el cálculo, se debe hacer una separación de las empresas por zonas de desempeño. Para determinar los límites de dichas zonas, se de-

ben ordenar de mayor a menor los indicadores estadísticos; generalmente, el tercer cuartil es el indicador estadístico con mayor valor, pero, en ocasiones, la media o la mediana lo son. Por lo tanto, los criterios de ubicación de las empresas son los siguientes:

- *Desempeño superior*: empresas cuyo indicador financiero sea mayor o igual al indicador estadístico de mayor valor.
- *Desempeño medio*: empresas cuyo indicador financiero sea menor al indicador estadístico más alto, y mayor o igual al segundo indicador estadístico.
- *Morbilidad*: empresas cuyo indicador financiero sea mayor o igual al tercer indicador estadístico más bajo, y menor que el segundo.
- *Perdurabilidad comprometida*: empresas cuyo indicador sea mayor o igual a cero, y menor que el tercer indicador estadístico más bajo.
- *Estado tanático*: empresas con indicadores financieros negativos.

Hacinamiento cuantitativo

Las empresas por estudiar son Estra, Novedades Plásticas, Plesco, Rimax y Vanyplas. Se utilizó el análisis del ROA (rentabilidad del activo). En las tablas que se muestran a continuación se evidencia la evolución del ROA desde el año 2005 hasta el 2010.

Tabla 1. ROA sector 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Empresa	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
Estra	65,10%	75,03%	61,55%	-25,08%	-365,57%	19,39%
Novedades Plásticas	43,72%	41,95%	55,23%	48,95%	35,42%	38,66%
Plesco				43,58%	46,71%	75,07%
Rimax	26,08%	18,23%	32,38%	3,40%	17,83%	31,81%
Vanyplas	28,12%	30,04%	28,04%	27,82%	26,69%	33,81%

Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Al analizar la información arrojada por el ROA, se observa que, durante el período estudiado, el comportamiento de las empresas ha sido variable, aunque con valores elevados. El sector presentó una reducción en el ROA entre el 2008-2009, pero tiene una recuperación en el 2010. Para poder identificar los niveles promedio del sector, se hace necesario calcular los indicadores estadísticos. La tabla 2 contiene esta información.

Tabla 2. Indicadores estadísticos del sector 2005-2010 con base en el ROA

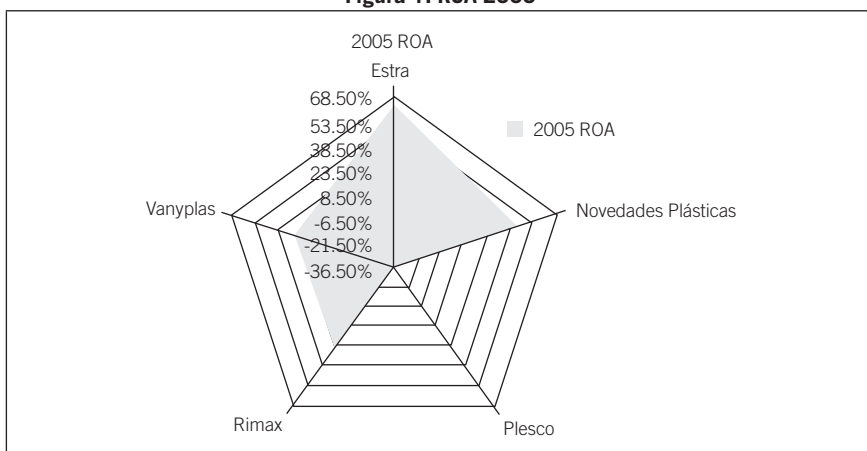
Empresa	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Media	40,76%	41,31%	44,30%	19,73%	-47,78%	39,75%
Mediana	35,92%	35,99%	43,80%	27,82%	26,69%	33,81%
Tercer cuartil	49,07%	50,22%	56,81%	43,58%	35,42%	38,66%

Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

En el sector estudiado, las empresas presentan un promedio de la rentabilidad elevado, y aunque en el 2009 se dio un promedio negativo, puede indicarse que es un sector en buenas condiciones. Las empresas son similares en resultados, como puede observarse en el año 2010, cuando entre la media y el tercer cuartil hay menos de dos puntos porcentuales de diferencia.

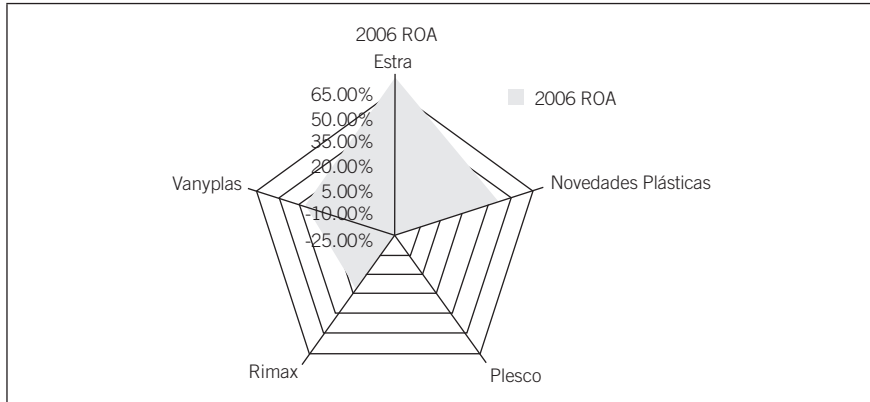
A continuación, se exponen las figuras obtenidas de los indicadores estadísticos utilizados que permiten identificar el nivel de concentración del sector.

Figura 1. ROA 2005



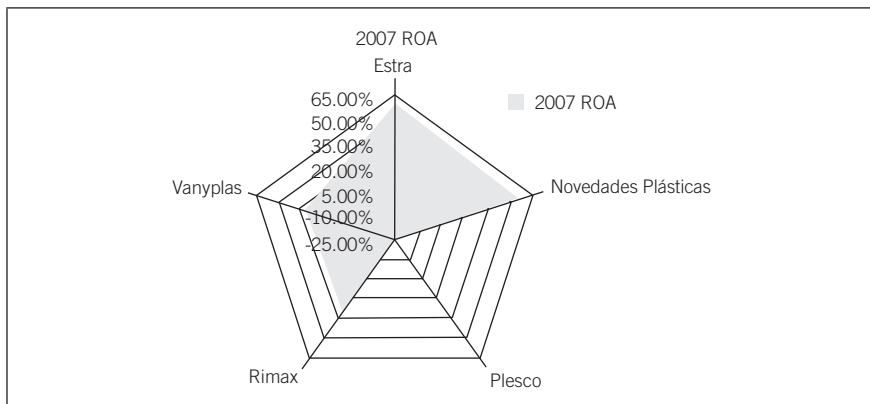
Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Figura 2. ROA 2006



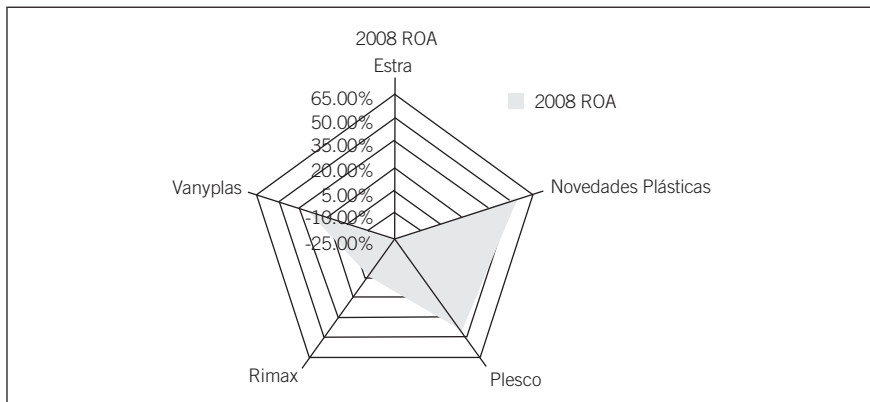
Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Figura 3. ROA 2007



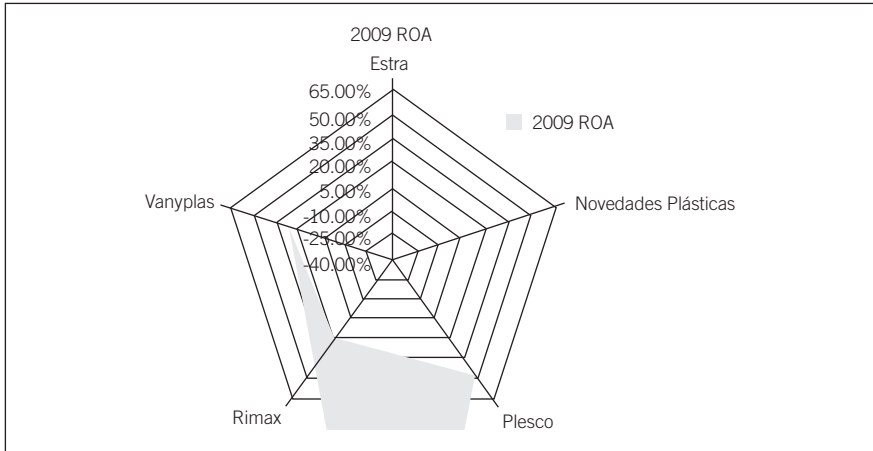
Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Figura 4. ROA 2008



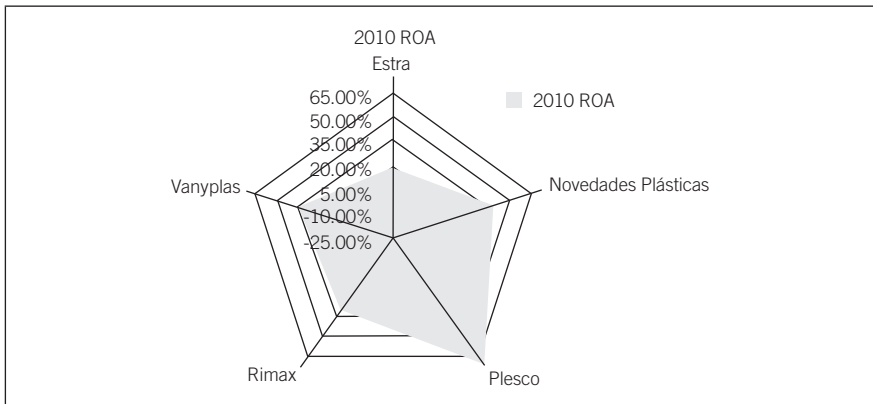
Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Figura 5. ROA 2009



Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Figura 6. ROA 2010



Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

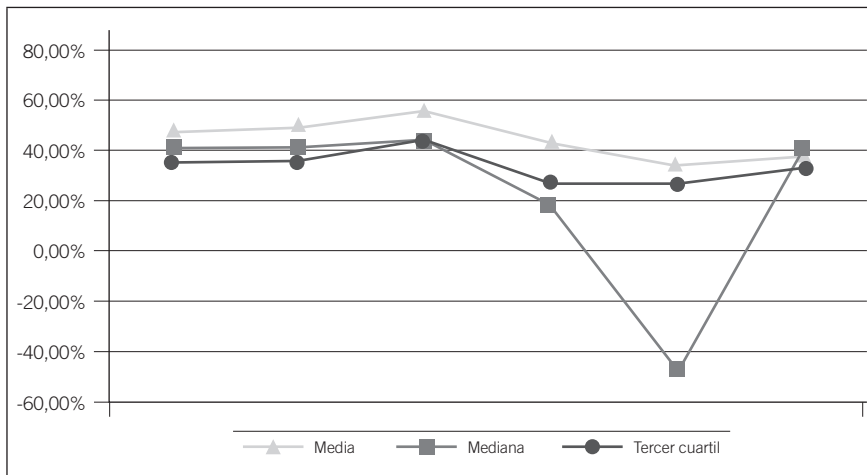
Tal como se puede ver, el sector de plásticos es un sector con un comportamiento constante, desde el año 2005 hasta el año 2007 no presenta ningún tipo de pérdidas, pero sí se puede observar cómo el comportamiento de una de las empresas, como lo es Estra (líder en el sector), lo desestabiliza por causa de la pérdida de Bavaria, uno de sus más grandes clientes.

Bavaria demandaba los productos de Estra en grandes cantidades y desde el año 2008 decide empezar a licitar a sus proveedores y Estra queda por fuera del contrato que se tenía anteriormente, generando pérdidas a la empresa y afectando al sector de manera importante. Cuando Estra pierde participación

en el mercado, entra Plesco, uno de sus competidores, con estrategias arrolladoras, quedando como líder del sector en el año 2008. Para el año 2010, se sigue teniendo el mismo líder, pero el comportamiento de las demás empresas sigue en crecimiento, ubicando al sector en un plano positivo.

La figura 7 permite observar la evolución de los indicadores estadísticos calculados anteriormente, donde se puede notar nuevamente lo ocurrido en el año 2009.

Figura 7. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA durante el período 2005-2010



Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Al analizar el hacinamiento en el sector de plásticos en Colombia, se puede evidenciar que, a través de los años analizados, no ha existido un líder contundente y constante desde el año 2008; no obstante, en los primeros años Estra tuvo un comportamiento superior gracias a sus negocios industriales con Bavaria.

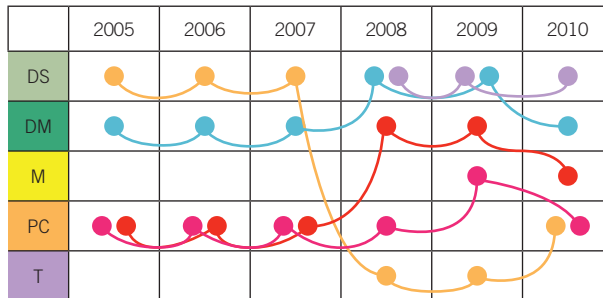
Revisando el rango de los cinco años y el comportamiento del sector, podemos ver que no es un sector hacinado y que no todas las compañías tienen un desempeño constante. Es por eso por lo que cada año vemos a un líder diferente, y que en efecto el bajo desempeño de Estra desde el 2008 ha permitido la entrada de nuevos competidores renovados y con estrategias diferentes para el sector, cubriendo todos los canales de distribución en los cuales no tenía una importante presencia el sector del plástico.

Para finalizar el análisis de este hacinamiento, es importante determinar la ubicación de cada una de las empresas estudiadas. A continuación, se muestran las tablas que nos permiten observar la evolución en las zonas de desempeño presentada por las empresas del sector.

Tabla 3. Zonas de desempeño del sector durante el período 2001-2010

	Plásticos
A	Estra
B	Novedades Plásticas
C	Plesco
D	Rimax
E	Vanyplas

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DS	A	A	A	B C	B C	C
DM	B	B	B	E	E	B
M					D	E
PC	D E	E D	D E	D		DA
T				A	A	



Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Según la tabla de zonas de desempeño, se sigue notando el mismo comportamiento constante de las empresas que se encuentran en el sector, aunque cabe rescatar que las compañías con mejor desempeño del sector han sido Plesco y Novedades Plásticas; y la menos dinámica, Rimax.

- **Estra:** del año 2005 al año 2007 tiene un desempeño superior, ubicándose como líder en el mercado, pero en el año 2008 tiene pérdidas por las causas mencionadas en el hacinamiento ROA y desciende a estado tanático hasta el 2009. En el año 2010 sale de estado tanático a perdurabilidad comprometida.
- **Novedades Plásticas:** en la tabla de desempeño ha tenido un buen comportamiento en el sector, en los cinco años analizados se ha ubicado en desempeño medio y desempeño superior.
- **Plesco:** aunque lleva solamente tres años en el mercado, su comportamiento ha sido excelente, se ha mantenido en el desempeño superior.
- **Rimax:** desde el año 2005 al año 2008 se mantuvo en perdurabilidad comprometida, aunque en el año 2009 tuvo un mejor rendimiento, ubicándose en la zona de morbilidad; en el año 2010 vuelve a descender y se ubica de nuevo en la zona tanática.
- **Vanyplas:** desde el año 2008 al 2009 su rendimiento fue mejor que el de los años anteriores.

Hacinamiento cualitativo

El análisis de hacinamiento cualitativo busca determinar el grado de imitación que presenta el sector de estudio; para este efecto, se realiza una comparación entre los factores de éxito o de posible diferenciación de las empresas del sector. A fin de continuar con el análisis de hacinamiento cuantitativo, se procedió a darle un peso a cada una de las categorías definidas, para lo cual se utilizó una matriz de peso porcentual, en la que “sí” significa que existe relación entre factores y “no” representa el caso contrario. Posteriormente, se suman el total de “síes” por cada variable, de forma horizontal, y se pondera de acuerdo con el total de unos dados en el análisis.

Tabla 4. Ponderación de factores de comparación para el hacinamiento

Categoría	Plaza	Precio	Producto	Promoción	Publicidad	Infraestructura	Total	Porcentaje
Plaza	X	Sí	Sí	Sí	Sí	No	4	22%
Precio	Sí	X	Sí	Sí	No	No	3	17%
Producto	Sí	Sí	X	Sí	Sí	Sí	5	28%
Promoción	Sí	Sí	No	X	Sí	No	3	17%
Publicidad	Sí	Sí	No	SI	X	No	3	17%
Total							18	100%

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 nos permite concluir que la variable producto es la que más impacta en el sector, seguida de plaza. Las tres restantes tienen igual ponderación. A continuación, se presenta la tabla del hacinamiento cualitativo, que permite identificar el nivel de imitación del sector. La calificación de 1 significa no imitación; el 2, imitación débil; el 3, imitación alta; y el 4 se asigna a las empresas que no realizan en ese factor lo exigido por el sector para poder operar.

Tabla 5. Hacinamiento cualitativo

Variable			Empresas				
Tipo	Peso	Necesidades	Estra	NP	Plesco	Rimax	Vanyplas
Precio	19%	Precios/calidad	2	3	3	1	3
		Ahorro	4	3	3	4	4
		Grandes superficies	2	3	3	1	2
		Sumatoria	8	9	9	6	9
		Calificación	1,52	1,71	1,71	1,14	1,71
Producto	27%	Variedad	1	3	3	3	1
		Innovación	4	4	4	2	4
		Moda	4	4	4	4	4
		Calidad	1	4	3	9	5
		Sumatoria	10	15	14	18	14
		Calificación	2,7	4,05	3,78	4,86	3,78

Continúa

Variable			Empresas				
Tipo	Peso	Necesidades	Estra	NP	Plesco	Rimax	Vanyplas
Plaza	22%	Participación nacional	3	3	3	3	3
		Almacenes de cadena	3	1	2	3	3
		Canal tradicional	1	3	3	2	3
		Ventas por catálogo	2	2	3	1	1
		Tiendas propias	1	4	4	4	4
		Exportaciones	3	3	3	3	3
		Sumatoria	13	16	18	16	17
		Calificación	2,86	3,52	3,96	3,52	3,74
Promoción	16%	Más por menos	1	4	4	3	3
		Sumatoria	1	4	4	3	3
		Calificación	0,16	0,64	0,64	0,48	0,48
Publicidad	16%	Pauta en medio impreso	3	4	4	3	2
		Activaciones en puntos de venta	1	4	4	4	4
		Sumatoria	4	8	8	7	6
		Calificación	0,64	1,28	1,28	1,12	0,96
Total			7,88	11,20	11,37	11,12	10,67

Fuente: elaboración propia.

La calificación final nos muestra que la empresa Estra es la de mejor comportamiento en cuanto a la innovación, superando ampliamente a los otros competidores. Esto significa que puede llegar a tener una ventaja competitiva en el sector.

En el tema de precio, podemos evidenciar que ninguna de las empresas es imitadora, es decir, al tener empresas que como estrategia tienen el bajo precio, las empresas líderes no son seguidoras de esta práctica. En cuanto a producto, todas las empresas son imitadoras y lo hacen a través de color o moda, todas tienen la misma variedad, y la innovación es escasa en cuanto a nuevos productos. Lo mismo sucede con la plaza, todas las marcas se encuentran en la misma plaza y en los mismos canales. El puntaje de Estra es mejor, ya que es el único con tiendas propias. En promoción, ninguna marca imita. Cada marca tiene su estrategia montada de acuerdo con el *target* al que está dirigida. En el caso de más por menos, Estra obtuvo el menor pun-

taje, pues, por tener precios altos, su estrategia está basada en hacer combos y paquetones que brindan más producto por menos dinero. La publicidad es poco imitada. Es un tema en el cual ninguna marca es fuerte, porque ninguna tiene una comunicación clara y coherente, hasta ahora están iniciando un proceso de entendimiento sobre este gasto, lo que ha hecho que se enfoquen en medios publicitarios no masivos.

Levantamiento del panorama competitivo

La segunda prueba del análisis estructural de sectores estratégicos es el levantamiento del panorama competitivo, que permite ubicar las manchas blancas que se encuentran 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 y señalar posibilidades de mercado. Para llevar a cabo 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. Para desarrollar el panorama competitivo, se definieron según la experiencia algunas variables por analizar y trabajar, las cuales son:

Necesidades:

- Color
- Decorados
- Ergonómico
- Innovación
- Precios bajos (+)
- Productos verdes en Colombia
- Calidad
- Practicidad (+)
- Funcionalidad

- Moda
- Materiales
- Empaque
- Que sean reciclables

Variedades:

- Balde
- Ponchera
- Cepillera
- Jabonera
- Gabinetes
- Papeleras
- Cestas
- Tanques
- Cajas
- Canastas
- Ganchos

Canales:

- Grandes superficies
- Distribución
- Tiendas propias
- Ventas por catálogo
- Internet

A continuación, se exhibe la tabla de panorama competitivo del sector.

Tabla 6. Panorama cualitativo

	Balde	Ponchera	Cepillería	Jaboneras	Gabinets	Papeleras	P. cestas	Tanques canecas	Cajas organizadoras	Canastas	Ganchos
Color	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Decorados	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ergonómico	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Innovación	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Precios bajos (+)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Variedad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Productos verdes en Colombia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Calidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Practicidad (+)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Funcionalidad (+)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Moda	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Materiales	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Empaque	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Para reciclar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Grandes superficies	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Distribución	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Tiendas propias	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ventas por catálogo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Internet	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

1	Estra
2	Vanyplas
3	NP
4	Plesco
5	Rimax

Fuente: elaboración propia.

Observando el panorama competitivo, se puede notar que las empresas del sector no están en hacinamiento, teniendo como resultado un 40% del mercado libre, lo que le abre las puertas a las empresas para ofrecer nuevos productos en diferentes canales. Podemos ver que canales como la internet y ventas por catálogo son los que están por explorar. Aunque el sector plástico sí está presente en ventas por catálogo; el mundo del aseo no hace parte de este.

Se evidencia que Estra es la única de las marcas estudiadas que cuenta con tiendas propias como canal. Imusa, que no fue estudiado, ya que era complejo dividir sus cifras entre sus negocios, tiene tiendas propias, aunque no vende únicamente producto plástico.

En necesidades podemos ver que hay un vacío en cuanto al desarrollo de producto. Todos los competidores hacen lo mismo de la misma manera. La innovación no está pensada en la ergonomía del producto hacia sus consumidores. La diferenciación se hace por medio de color, decorados y calidad. Notamos que el empaque puede ser una herramienta de diferenciación que aún no ha sido explotada.

Entre los grupos de productos analizados, podemos ver que hay potencial para explotar: cepillería, gabinetes, canastas y ganchos, pues hay participación de muy pocas marcas y es una oportunidad para el sector de tener oferta diferenciada de producto. Ejemplo de esta situación es el caso de Vanyplas, el cual no tiene competidor en cepillería. Es el único que ofrece el producto.

Conclusión

Luego de analizar el sector del plástico en diferentes panoramas, pudimos concluir que en general es un sector estable, y al mismo tiempo competitivo, ya que hay varios productos que las cinco marcas estudiadas producen, por ejemplo, baldes, cocas, etcétera. Se notó también que las marcas estudiadas tienen mucho campo de acción en la parte de innovación, en productos para reciclar, empaques y decorados. Estra fue la marca que más estudiamos y, además, de la que más información teníamos; hemos visto que cada vez se está preocupando más por cubrir las necesidades ya mencionadas. Cabe anotar que, luego de terminar el estudio, también concluimos que Rimax y Estra son las empresas con mayor calidad en el mercado del plástico.

Bibliografía

Libros

Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Revistas

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, (1), 59-77.

Documentos de investigación

Restrepo, L. et ál. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Documento de investigación n.º 39. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Restrepo, L. & Rivera, H. (2005). *Convergencia estratégica*. Documento de investigación N° 17. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

———. (2005). *Estudio de competidores en sectores estratégicos*. Documento de investigación N° 23. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Rivera, H. (2011). *La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: pasado, presente y futuro*. Documento de investigación N° 100. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

