

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 117, ISSN: 0124-8219
Noviembre de 2011

Diagnóstico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia

Hugo Alberto Rivera R.
Javier Andrés León G.
Henrique Jorge Arévalo O.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Diagnóstico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia

Documento de investigación No. 117

Hugo Alberto Rivera R.
Javier Andrés León G.
Henrique Jorge Arévalo O.

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)
Línea de Investigación: Perdurabilidad

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

Diagnóstico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia / Hugo Alberto Rivera R., Javier Andrés León G. y Henrique Jorge Arévalo O. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

32 p. cuadros (Documento de Investigación ; 117)

ISSN: 0124-8219

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS – COLOMBIA / COMPETENCIA INDUSTRIAL - COLOMBIA / ALIMENTOS PARA ANIMALES – COMERCIALIZACIÓN - COLOMBIA– ESTUDIO DE CASOS / PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL– COLOMBIA/ PERDURABILIDAD EMPRESARIAL– COLOMBIA / I. León G., Javier Andrés / II. Arévalo O., Henrique Jorge / III. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), Línea de Investigación: Perdurabilidad

658.835 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera R.
Javier Andrés León G.
Henrique Jorge Arévalo O.

Corrección de estilo
María del Mar Agudelo

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: Noviembre de 2011
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Análisis estratégico del sector	7
Análisis de hacinamiento	7
3. Análisis de hacinamiento en el sector de alimentos balanceados	10
Hacinamiento cuantitativo.....	10
Análisis de desempeño.....	14
Hacinamiento cualitativo.....	14
Levantamiento del panorama competitivo	18
Fuerzas del mercado.....	22
Estudio de competidores	25
4. Conclusiones.....	30
Referencias bibliográficas	31

Índice

Gráficas

Gráfico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del sector durante el período 2006-2010	11
Gráfico 2. Evolución del ROA del sector durante el período 2006-2010....	12

Tablas

Tabla 1. ROA del sector 2006-2010.....	10
Tabla 2. Indicadores estadísticos del sector 2006-2010.....	10
Tabla 3. Zonas de desempeño del sector durante el período 2006-2010..	14
Tabla 4. Ponderación factores de comparación, hacinamiento cualitativo..	15
Tabla 5. Hacinamiento cualitativo	16
Tabla 6. Panorama competitivo	21
Tabla 7. Calificación de las fuerzas del mercado	23
Tabla 8. Crecimiento potencial sostenible	26
Tabla 9. Análisis de erosión	28

Diagnóstico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia

Hugo Alberto Rivera R.*
Javier Andrés León G.**
Henrique Jorge Arévalo O.***

1. Introducción

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario viene adelantando desde el año 2004 una serie de estudios orientados a comprender, de una mejor manera, la perdurabilidad empresarial. Una diversidad de sectores han sido analizados: financiero, salud, comercio, confecciones y aeronáutico, entre otros.

La principal herramienta implementada ha sido el Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), cuya metodología permite percibir, de una mejor manera, el estado del sector a través de cuatro pruebas: hacinaamiento, panorama competitivo, análisis de fuerzas de mercado y estudio de competidores.

En la primera fase de la investigación se realizaron estudios en diferentes sectores económicos; la siguiente fase consistirá en realizar un análisis cruzado entre sectores y entre países, el cual permitirá aportar elementos para la generación de una teoría sobre la perdurabilidad empresarial. De manera paralela, se seguirán realizando estudios de sectores con estudiantes de pregrado y posgrado.

El presente estudio fue desarrollado, conjuntamente, con estudiantes de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales del convenio

* Economista empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales. Magíster en Administración. Profesor principal de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

** Administrador de empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. Estudiante de la especialización en Gerencia de Negocios Internacionales, Convenio Universidad del Rosario-Universidad CES. Correo electrónico: javier.leon1984@gmail.com

*** Estudiante de la especialización en Gerencia de Negocios Internacionales, Convenio Universidad del Rosario-Universidad CES. Correo electrónico: henriquearevalo@hotmail.com

Universidad del Rosario-Universidad CES, y es resultado del trabajo elaborado para la asignatura Análisis Estratégico, coordinada por el profesor Hugo Alberto Rivera, director de la línea de investigación en perdurabilidad empresarial.

El sector estudiado es el de las empresas de alimentos balanceados para animales, base del sector pecuario en Colombia; estas se encargan de convertir materias primas de origen agrícola en alimento para la producción de animales.

La producción de alimentos balanceados ha mantenido una dinámica importante en el país durante los últimos años, jalonada, principalmente, por el incremento en el consumo de carne de pollo, y, en menor proporción, el de otras líneas de producción (peces y codornices, entre otros). Las turbulencias indicadas en el presente informe exponen la complejidad, dinamismo e incertidumbre que se tiene al momento de reflejar la toma de decisiones en cuanto a inversión, ventas, fusiones e integraciones. Esto se debe a que el sector estudiado es un sector donde la incertidumbre sobre los eventos futuros está dada por factores exógenos que no son atribuibles al control humano, sino al control de la naturaleza; para esto, las empresas ajustan sus condiciones de producción y estrategias de venta de acuerdo a las necesidades de sus consumidores finales, evidenciando así un alto componente de investigación y desarrollo junto a la versatilidad de adaptación a los cambios del entorno, y desencadenando, a su vez, una imitación de las empresas pequeñas frente a las tradicionales y representativas del sector.

Para poder realizar un correcto análisis, es necesario partir de las diferentes especies que tienen explotación pecuaria en Colombia, agrupándolas en grandes grupos representativos con la finalidad de reconocer las potencialidades de cada uno de los actores y poder hacer una evaluación con un mayor grado de certeza.

A lo largo del documento, se podrá evidenciar una lectura crítica, basada en los datos analizados y con opiniones fundamentadas en la lectura del mercado y en la literatura proporcionada por las agremiaciones y entes reguladores.

2. Análisis estratégico del sector

El presente estudio se basa en la metodología de análisis estratégico sectorial, desarrollada por Restrepo y Rivera (2008). En ella, se deben llevar a cabo cuatro pruebas para lograr una mayor comprensión de los acontecimientos en un sector estratégico. Estas 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 fuerzas del mercado*: metodología de análisis sectorial apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo que permiten realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores.
- *Estudio de competidores*: prueba del análisis estructural que permite observar a los rivales en cuanto a su capacidad de crecimiento, y la relación entre utilidades e ingresos.

Análisis de hacinamiento

El hacinamiento tiene como efecto la disminución de la tasa media de rentabilidad sectorial, y su característica central es la imitación, por parte de las empresas, de 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 pueden 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:

Seleccionar un 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 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 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 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 deben 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.

3. Análisis de hacinamiento en el sector de alimentos balanceados

Hacinamiento cuantitativo

Para la realización del análisis estratégico, se eligieron cuatro empresas representativas en Colombia, dentro del sector de alimentos balanceados para animales; estas son: Solla S. A., Contegral S. A., Finca S. A., y CIPA S. A. Para el análisis de hacinamiento, se calculó la Rentabilidad Operativa del Activo (ROA) de cada una de las empresas seleccionadas. En la tabla que se muestra a continuación, se evidencia la evolución del ROA desde el año 2006 hasta 2010:

Tabla 1. ROA del sector 2006-2010

Empresa / Año	2006	2007	2008	2009	2010
Solla	9,38%	9,58%	4,85%	15,41%	9,84%
Contegral	5,90%	6,48%	4,98%	6,30%	4,21%
Finca	8,48%	6,63%	4,11%	11,56%	10,20%
CIPA	6,69%	7,38%	11,73%	4,83%	2,48%

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades.

Los datos anteriores permiten concluir que la empresa Solla es la que está jalonando el sector, seguida de Finca, Cipa y, por último, Contegral. Las empresas presentan rentabilidades diferentes, lo que indicaría que no existe un alto nivel de rivalidad en el sector. Sin embargo, es necesario hacer los cálculos de indicadores estadísticos, como la media, mediana y tercer cuartil, para realizar un mejor análisis del sector. La tabla siguiente incluye estos indicadores:

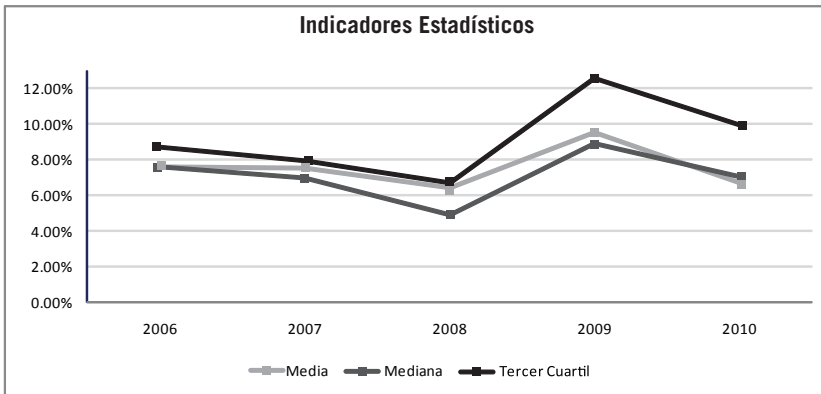
Tabla 2. Indicadores estadísticos del sector 2006-2010

Indicador	2006	2007	2008	2009	2010
Media	7,61%	7,52%	6,42%	9,53%	6,68%
Mediana	7,58%	7,01%	4,92%	8,93%	7,03%
Tercer cuartil	8,70%	7,93%	6,67%	12,53%	9,93%

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades.

Se puede observar que en el sector el promedio de la rentabilidad se ha mantenido por encima del 6% en el período estudiado, y el tercer cuartil siempre ha sido superior al promedio, logrando la menor diferencia en el año 2008 con 0,45 puntos, mientras en el año 2010 se encuentra la mayor diferencia con 3,25 puntos. A continuación, se presenta la grafica que evidencia el comportamiento del sector en cuanto a los tres indicadores calculados:

Gráfico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del sector durante el período 2006-2010



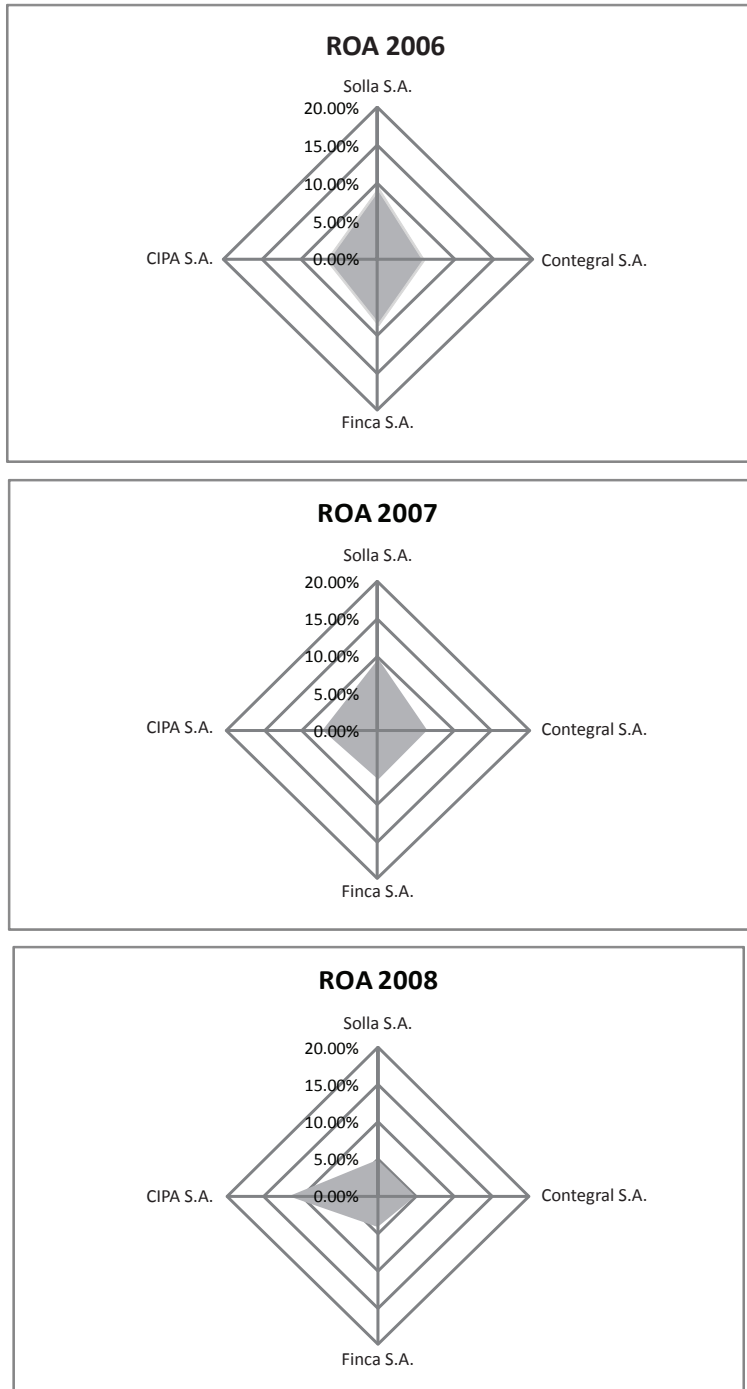
Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades.

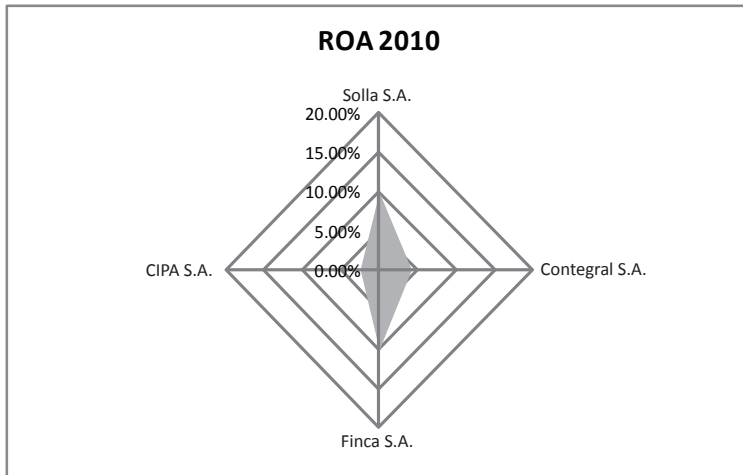
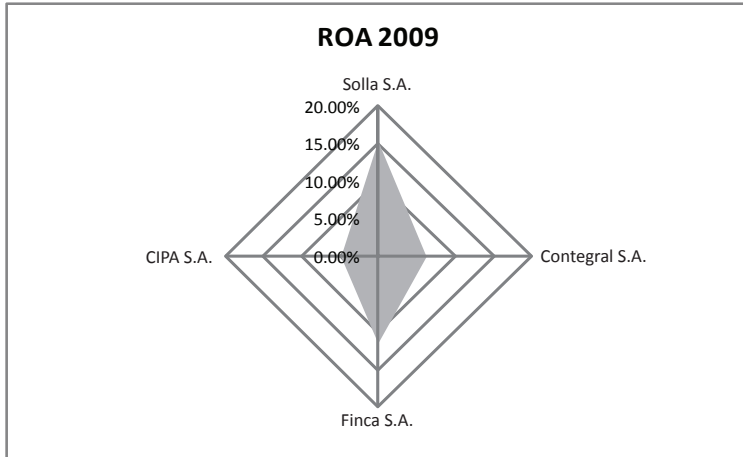
Como se dijo anteriormente, el tercer cuartil durante el periodo de análisis no ha sido menor que la media, lo cual permite afirmar que la imitación no ha sido el factor de crecimiento del sector; dicho crecimiento viene dado por la innovación, especialmente en los últimos tres años.

En el sector, se ve el desarrollo del grado de innovación por medio de las inversiones en infraestructura, investigación y desarrollo, debido a que se hacen producciones en grandes volúmenes y se debe conseguir el mejor desempeño en campo por parte de las especies semovientes, con una mezcla de materias primas que optimice los costos de producción y brinde los nutrientes necesarios para suplir los requerimientos alimenticios en cuanto a tipo de producción, clima y objetivo de cada una de las granjas pecuarias existentes en el territorio nacional.

Lo anterior permite evidenciar que la imitación en el sector es baja, y que su desarrollo se ha dado vía innovación, dejando claro que cada empresa ha tenido un papel protagónico a lo largo del tiempo, tal como lo muestran los gráficos radiales que se incluyen a continuación:

Gráfico 2. Evolución del ROA del sector durante el período 2006-2010





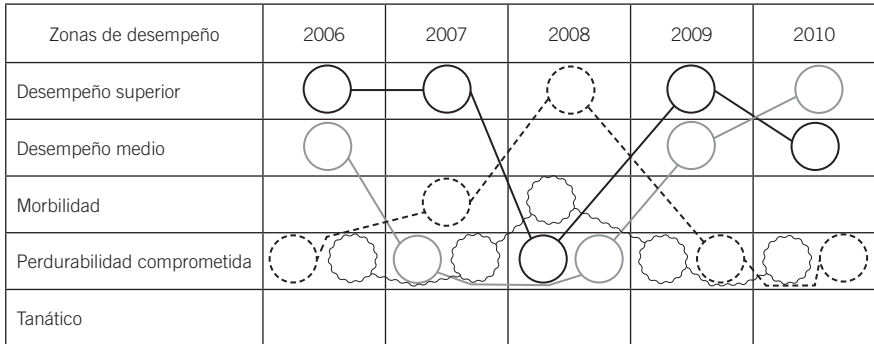
Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades.

Teniendo en cuenta el análisis de las gráficas radiales, se puede observar que el sector presenta una cierta homogeneidad con las empresas Solla y Contregal, al evidenciarse una buena rentabilidad y un jalonamiento del sector basados en sus rendimientos sobre los activos. Por su parte, las empresas más rezagadas son CIPA y Finca, lo cual permite concluir que son empresas que no abarcan todos los segmentos del mercado, y son más imitadoras que innovadoras.

Análisis de desempeño

A continuación, se muestra la grafica de desempeño en el sector durante el periodo estudiado.

Tabla 3. Zonas de desempeño del sector durante el período 2006-2010



Empresa	Convención
Solla S. A.	
Contegral S. A.	
Finca S. A.	
CIPA S. A.	

Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades.

Se puede evidenciar que las empresas que jalonan el desarrollo del sector, Solla y Contegral, han tenido un desarrollo sostenido a lo largo del estudio, con un altibajo en 2008 (dado por inversiones o fusiones que se habrán tenido durante ese año), repercutiendo con un aumento en el desempeño de las demás empresas que participan en el objeto de estudio: CIPA y Finca.

Hacinamiento cualitativo

Como complemento del hacinamiento cuantitativo, es necesario identificar el nivel de imitación o de innovación que existe en las empresas estudiadas. Con este objetivo, se recurre a un análisis cualitativo de cómo cada una de

las empresas estudiadas sigue las reglas de oro para competir en el sector, para, posteriormente, hacer una comparación entre las mismas. Para el sector estudiado, los factores de comparación son: precio, plaza, calidad y desempeño en campo.

Una vez identificados los factores clave de comparación, se procede a determinar un peso porcentual para cada uno de ellos, haciendo uso de un análisis de motricidad entre variables; para ello, por medio de una matriz de doble entrada, se establece la relación, existente o no, entre los factores. Una vez se cuente con el porcentaje, se califican las variables que componen los factores para cada una de las empresas objeto de estudio.

La tabla que se muestra a continuación presenta el resultado del proceso de ponderación de factores. El término SI significa que existe relación entre factores, y NO representa el caso contrario. Posteriormente, se suma el total de SI por cada variable, de forma horizontal, y se pondera de acuerdo al total de respuestas SI dadas en el análisis.

Tabla 4. Ponderación factores de comparación, hacinamiento cualitativo

Factores	Precio	Producto	Plaza	Desempeño en campo	Calidad	Totales	Total (%)
Precio	X	SI	SI	SI	SI	4	29%
Producto	SI	X	SI	SI		3	21%
Plaza	SI	SI	X	NO	NO	2	14%
Desempeño en campo	NO	SI	NO	X	SI	2	14%
Calidad	SI	SI	NO	SI	X	3	21%
Totales						14	100%

Fuente: elaborado por los autores.

Al culminar la ponderación, se procede con la evaluación de cada una de las empresas analizadas en cada una de las variables, con sus respectivas clasificaciones; la escala utilizada para la evaluación es de 1 a 4, como se muestra a continuación:

1. No imitación
2. Imitación baja
3. Imitación alta
4. Extracción de valor

Al momento de evaluar cada una de las variables, se tienen tres supuestos, lo cual deja claro que en ese campo las empresas no imitan, aunque usen los mismos canales. Adicionalmente, la normatividad ICA aplica a todas las empresas por igual y es de obligatorio cumplimiento, ya que es el ente regulador para todo este sector. Los supuestos son los siguientes:

- *Producto–normatividad*: cada producto debe seguir unos requerimientos dados por el ICA. El proceso es diferente para cada una de las empresas.
- *Plaza–cobertura nacional*: hace alusión a las diversas mezclas de distribución y logística que tienen las empresas del sector, las cuales son totalmente diferentes para cada de las plazas, ya que dependen de la estrategia de mercado definida por las mismas.
- *Desempeño en campo–inocuidad*: se refiere a las buenas prácticas de explotación que se tienen, las cuales varían de acuerdo a la zona donde se ubican las granjas, y la tecnología invertida para cumplir con este requerimiento legal.

La tabla siguiente contiene el resultado de la calificación de los factores y variables seleccionadas.

Tabla 5. Hacinamiento cualitativo

Factores	Peso	Variables	Solla	Contegral	Finca	Cipa
Precio	29%	Precio bajo	2	2	2	2
		Tipos de negociacion	1	3	3	3
		Descuentos	1	1	1	1
		Sumartoria	4	6	6	6
		Calificación	1,16	1,74	1,74	1,74
Producto	21%	Normatividad	1	1	1	1
		Calidad	1	2	3	2
		Presentación	1	3	3	4
		Areas de negocio	1	2	3	3
		Tecnología	2	2	3	2
		Sumartoria	6	10	13	12
		Calificación	1,26	2,1	2,73	2,52

Continúa

Plaza	14%	Cobertura nacional	1	1	1	1
		Mercados internacionales	1	4	4	4
		Servicio técnico	1	2	3	4
		Capacitaciones	1	3	3	3
		Disponibilidad	1	1	3	1
		Sumatoria	5	11	14	13
		Calificación	0,7	1,54	1,96	1,82
Desempeño en campo	14%	Inocuidad	1	1	1	1
		Experimentación en campo	1	2	3	3
		Materias primas innovadoras	1	4	4	4
		Sumatoria	3	7	8	8
		Calificación	0,42	0,98	1,12	1,12
Calidad	21%	Materias primas de calidad	1	1	1	1
		Parámetros nutricionales	1	1	2	1
		Presentación acorde al clima	1	2	3	3
		Normatividad ICA	1	1	1	1
		Sumatoria	4	5	7	6
		Calificación	0,84	1,05	1,47	1,26
Totales			3,68	5,87	7,06	6,64

Fuente: elaborado por los autores.

La tabla anterior permite identificar que los factores que representan mayor importancia en el sector son: precio, producto y calidad, y sobre ellos descansan los modelos de negocio. Cada factor contiene unas variables que pueden llegar a determinar la creación o destrucción de valor, y, por consiguiente, la generación de mayor o menor rentabilidad.

Al realizar la lectura del sector en cuanto a su nivel de imitación, se observa cómo Solla sirve de referente para sus competidores, al generar grados de investigación y desarrollo de gran nivel con sus granjas experimentales, logrando así jalonar el desarrollo sostenido del sector. Contegral realiza ciertas imitaciones de su principal competidor, Solla, brindando nuevas opciones de mercado a nuevos segmentos, con estrategias comerciales y nutricionales que se acomodan al presupuesto de sus clientes.

En el caso de Finca y CIPA, se refleja un gran componente de imitación que, en ocasiones, les resta valor a dichas empresas, reflejando su perma-

nencia por medio de reflejos dados por desarrollos de competidores, y muy poco por el desarrollo de ideas novedosas que contribuyan a generar nuevos ingresos. El puntaje final obtenido permite concluir que existe una diferencia marcada entre Solla y los demás competidores en cada uno de los factores de comparación.

Algunas empresas tienen una calificación de cuatro en unas variables, lo que significa que ni siquiera cumplen con las condiciones mínimas establecidas en el sector con respecto a dichas variables. Caso contrario se evidencia en Solla, que, al tener muchos valores de uno, demuestra su innovación en el sector, lo que le permite crear valor. La diferencia de puntaje total entre Solla y su más cercano competidor es de 2,19 puntos, equivalente a un 59%.

Levantamiento del panorama competitivo

La tercera 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, las cuales 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.

Variedades

Fueron seleccionadas seis grandes categorías o variedades para el levantamiento del panorama competitivo: avicultura, porcicultura, piscicultura, ganadería, conejos y mascotas/equinos. Son las líneas de producto ofertadas por las empresas estudiadas.

Necesidades del sector

- *Precios bajos*: están dados por un precio competitivo y equiparable a la competencia, sin ser los determinantes de la compra.
- *Rendimiento en campo*: es el desenvolvimiento de cada uno de los semovientes de acuerdo al tipo de alimento que se le proporciona; es uno de los factores clave de elección de marca.
- *Economía nutricional*: se basa en que los nutrientes dados en el alimento sean suficientes para la dieta del animal, y no se tenga que incurrir en gastos de suplementos alimenticios.
- *Relación precio/kg animal*: esta relación la representa el animal en cuanto a su consumo de alimento con relación a su ganancia de peso magro (peso que es rentable para el productor), y el tiempo que demora en llegar a ser apto para comercialización.
- *Respaldo de marca y comercial*: es la tranquilidad que brinda cada una de las marcas a sus compradores al momento de tener que hacer uso del servicio post venta en cuanto a garantías y apoyos técnicos.
- *Disponibilidad correcta*: es la capacidad que tiene cada competidor para cumplir con los requerimientos dados por el mercado en el momento y cantidad correctos.
- *Servicio pre y post venta*: se define como la capacidad que tiene cada empresa para poder generar valor, desde el momento en que se tiene contacto con el cliente hasta el momento en que cada especie realiza su consumo. Dicho servicio abarca una gran trazabilidad de cada uno de los productos ofrecidos.
- *Normatividad*: se refiere al cumplimiento efectivo de la reglamentación para la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales.
- *Calidad superior*: son aquellos aspectos del alimento que mejoran las condiciones de las diferentes especies en cuanto a peso, salud y desempeño en campo, y ubican al alimento en sí por encima de los demás en la competencia.
- *Ayuda bibliográfica*: son las tablas de rendimiento en cuanto a levante, seba y cría de cada una de las especies que se tienen en

explotación; de igual forma, son los folletos, cartillas y documentos, entre otros, que sirven de ayuda para mejorar la producción y rentabilidad del negocio.

- *Servicio técnico post venta*: es el servicio que brindan las empresas comercializadoras de alimentos balanceados a todos sus compradores, en el cual se brinda un acompañamiento y se recomiendan las buenas prácticas productivas, al igual que las sanitarias, con el fin de mejorar el desempeño en campo de cada una de las especies.

Canales

Los canales disponibles para los clientes para adquirir las variedades son plantas propias, CEDIS, puntos de venta mayoristas, comercializadoras, distribución nacional y páginas web. Este último canal hace referencia a la capacidad que tienen las diferentes marcas evaluadas para brindar servicio al cliente a través de medios electrónicos tanto para gestión comercial como para bibliografía.

Cabe resaltar que en este sector se debe realizar una gran inversión en infraestructura, para poder captar la mejor porción del mercado, lo cual se refleja en la distribución de plantas productivas a lo largo del territorio nacional, sistemas logísticos de alta integración, servicios post venta de gran valor agregado, costos eficientes en cuanto a la rentabilidad y urgencia de la situación por la que se atraviese, y un flujo de caja que permita solventar con creces el capital de trabajo operativo de cada uno de los agentes. La tabla siguiente incluye el panorama competitivo del sector:

Se puede observar, sin embargo, que la empresa Solla es un referente del mercado, en cuanto a rendimiento de activos se refiere, en tanto que refleja una gran participación y acogida por parte de los usuarios finales a la hora de elegir las mejores opciones para alimentar a las diferentes especies semovientes.

Contegral, por su parte, viene abarcando un segmento de mercado reflejado por un precio más competitivo, pero sacrificando rentabilidad, lo cual deja claro que atiende un segmento diferente al de Solla en ciertos mercados. Contegral podría, a futuro, crear un nuevo panorama competitivo, donde haga una apertura con las variedades identificadas, y, de esta forma, encontrar oportunidades de negocio.

Dado que el análisis estructural permite identificar motivos por los que una empresa es mejor que las demás, es necesario recurrir a nuevas pruebas como el análisis de fuerzas de mercado y estudio de competidores.

Fuerzas del mercado

Esta parte del análisis estructural se fundamenta en la propuesta de las cinco fuerzas del mercado desarrolladas en el campo de la estrategia por Michael Porter. Sirven como complemento al estudio, porque permiten establecer el estado de la industria desde cinco elementos adicionales: riesgo de ingreso de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, y riesgo de sustitución.

El estudio completo de las fuerzas del mercado requiere analizar 56 variables que permiten establecer el estado del sector frente a las cinco fuerzas¹. Como herramienta para hacer una calificación de las variables, se utiliza el software elaborado por el grupo de investigación en perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, aplicación que permite obtener una calificación de las fuerzas, donde el puntaje va de 1 a 5. Para el sector estudiado, la calificación es la siguiente:

¹ Para conocer las 56 variables que conforman el análisis de las fuerzas de mercado, ver: Rivera, H. (2010), *Manual para la realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en Pymes*, [Documento de investigación núm. 72], Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Tabla 7. Calificación de las fuerzas del mercado

Nivel de rivalidad entre competidores existentes										2.89
Poder de negociación de compradores										1.60
Riesgo de ingreso										2.04
Poder de negociación de proveedores										2.22
Bienes sustitutos										2.80

Fuente: elaborado por los autores.

Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Dentro del análisis de los competidores del sector, es importante resaltar que hay rivalidad debido a la existencia de costos fijos elevados, y una no alta probabilidad de cambiar de actividad, dada la infraestructura actual. Se observa que el grado de hacinamiento es bajo, y los incrementos en la capacidad de producción no son posibles en el corto plazo, lo cual viene dado por efectos de demanda, los efectos climáticos y el tipo de estrategias que se requieran en las grandes explotaciones para optimizar su nivel de productividad.

Por último, se evidencia que las barreras de salida en el sector se encuentran dadas por los activos especializados que se tienen. Con un puntaje de 2.89, se puede concluir que en el sector existe una competencia abierta, evidenciada por un nivel de competencia en equilibrio, donde los productores son nacionales; en este sector, la expansión viene dada por un grado de inversión alto y una producción en masa.

Poder de negociación de los compradores

En esta fuerza, hay una clara visión de prevalencia de los compradores sobre el sector, evidenciada en un nivel de concentración caracterizado por un número considerable de compradores que demandan el producto. Adicionalmente, se tiene un grado de hacinamiento medio-bajo, lo cual refleja que se tienen compradores de diversas líneas de abastecimiento, de acuerdo a la especie que se tiene en el momento y a su estado de productividad (iniciación, levante y/o finalización). Con base en lo anterior, se puede concluir que los compradores no tienen mucho poder de negociación, y, como resultado de

ello, existe dificultad para tener una integración hacia atrás, gracias a los altos costos de inversión en infraestructura, lo que hace que los compradores sean siempre compradores.

Riesgo de ingreso

Las barreras de entrada al mercado son altas, en razón de la inversión en infraestructura para lograr economías de escala, las curvas de aprendizaje y experiencia, las cuales vienen dadas por el recorrido en el mercado y el posicionamiento, investigación y desarrollo que se efectúe dentro de cada uno de los actores del sector para mejorar el diseño de todos sus productos. Todo esto da cabida al desarrollo integral de cada uno de los canales donde se comercializan los productos de las empresas, permitiendo una mezcla de mercados que permite el posicionamiento adecuado y perdurable en el sector.

Lo anterior refleja una tendencia constante a las mejoras en el desempeño y en el rendimiento, los cuales vienen dados por los volúmenes de producción y el rendimiento resultante del proceso de investigación y desarrollo que se tiene en el sector.

Poder de negociación de proveedores

La calificación de la fuerza de proveedores arrojó un valor de 2,22, lo que significa que, si bien los proveedores no tienen tanta fuerza en el sector, pueden, en un momento dado, afectar el desempeño normal de las actividades de las empresas estudiadas.

La tendencia de las empresas es a realizar negociaciones o alianzas con los proveedores, y la magnitud de las compras a estos disminuye su poder. Igualmente, y aunque existe un buen número de empresas a las cuales el sector puede acudir para adquirir sus materias primas, las empresas con las cuales se vienen realizando las compras tienen procesos de calidad avalados por las empresas objeto de estudio. Esto genera confianza a las empresas del sector y, por lo tanto, poder de negociación a los proveedores.

Sustitutos

La calificación obtenida es 2,8, lo que significa que los clientes pueden estar tentados a adquirir productos que satisfagan necesidades similares, en espe-

cial por el costo de dichos productos. Las empresas no pueden desestimar la fuerza de estos sustitutos, los cuales, aunque no son competencia directa, sí pueden afectar sus ingresos.

Estudio de competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos es la del estudio de competidores, el cual permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no es un análisis de rivalidad; a través de aquel se pretende observar a los competidores con la finalidad de generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida.

El conocimiento de los competidores es de suma importancia para una empresa, pero no sólo se deben comparar los niveles de rentabilidad —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 puede 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*.

Crecimiento potencial sostenible

El análisis del crecimiento potencial se hace para conocer el estado actual de los competidores directos del sector donde se desenvuelve la empresa. Como producto de este estudio, en conjunto con las otras evaluaciones hechas, se desprenden las nuevas estrategias a seguir para conseguir, a lo largo del tiempo, resultados de alto nivel de desempeño con crecimiento potencial sostenible que garanticen la perdurabilidad de la empresa.

Para el análisis del crecimiento potencial, es necesario realizar una serie de cálculos que permitan determinar el crecimiento intrínseco y extrínseco de las empresas del sector, para evaluar sus desempeños financieros y su rentabilidad real. La suma de ambos crecimientos (intrínseco y extrínseco) da el crecimiento potencial. El crecimiento intrínseco es aquel que indica la capacidad que tiene la organización para generar rentabilidad con los recursos internos de la empresa.

Por su parte, el crecimiento extrínseco está determinado por la venta de acciones, el endeudamiento y adquisiciones o fusiones en las cuales la empresa participe. El siguiente es el cuadro de resumen con los cálculos del crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial de las empresas estudiadas.

Tabla 8. Crecimiento potencial sostenible

Año	Empresas	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento potencial sostenible (CPS)
2006	Solla	14,29%	6,00%	20,29%
	Contegral	33,92%	-22,74%	11,18%
	Finca	25,66%	-12,53%	13,13%
	CIPA	38,66%	-20,48%	18,18%
	TOTAL	25,29%	-9,91%	15,38%
2007	Solla	29,91%	-6,01%	23,90%
	Contegral	38,69%	-26,87%	11,82%
	Finca	28,24%	-17,53%	10,72%
	CIPA	37,52%	-14,87%	22,65%
	TOTAL	33,18%	-16,73%	16,46%
2008	Solla	43,94%	-27,07%	16,87%
	Contegral	45,77%	-34,50%	11,27%
	Finca	29,93%	-22,65%	7,28%
	CIPA	41,68%	-9,70%	31,98%
	TOTAL	42,20%	-28,63%	13,57%
2009	Solla	37,08%	4,57%	41,66%
	Contegral	41,13%	-27,32%	13,81%
	Finca	28,56%	-10,14%	18,42%
	CIPA	32,46%	-20,78%	11,68%
	TOTAL	37,18%	-14,10%	23,08%
2010	Solla	45,59%	-15,80%	29,80%
	Contegral	34,84%	-26,38%	8,46%
	Finca	21,72%	-7,52%	14,20%
	CIPA	31,59%	-24,62%	6,97%
	TOTAL	36,40%	-20,84%	15,56%

Fuente: elaborado por los autores con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

De acuerdo con los cálculos hallados, es posible determinar que, en general, las empresas del sector han tenido un crecimiento potencial, que, en algunos casos, es bajo, debido al alto nivel de endeudamiento que contrarresta el crecimiento intrínseco de las mismas.

Para el caso específico de la empresa Solla, las tasas de crecimiento potencial sostenible siempre han estado por encima del promedio del sector por año. El crecimiento intrínseco de la compañía está marcado por un buen desempeño, fruto de una investigación y desarrollo constante, lo que sitúa a Solla, en muchos casos, como referencia del sector. Por otra parte, se observa que la empresa tiene bajos niveles de endeudamiento frente a sus competidores, o pareciera hacer buenos esfuerzos por optimizar su nivel de endeudamiento para su provecho financiero.

En conclusión, se observa que el crecimiento de Solla viene dado por su parte operativa, y es superior al de la competencia, lo cual permite afirmar que las empresas obtienen su rentabilidad y sostenimiento gracias a su negocio central o medular, y no a objetivos fuera de él.

Análisis de índices de erosión

Luego de haber realizado las pruebas de crecimiento potencial sostenible del sector, es necesario realizar las pruebas de índices de erosión, los cuales permiten identificar si la empresa está pasando por una etapa de erosión en las estrategias, o de erosión de la productividad, que puede afectar su desempeño económico. También, permiten identificar los síntomas de erosión, para poder llevar a cabo los correctivos necesarios antes de que esta se presente.

Para ello, es necesario elaborar unas tablas donde se establezcan las diferencias, o delta, en términos porcentuales, de las utilidades del periodo, los ingresos y los costos de operación. Como producto de estas tablas, se pueden generar dos adicionales, que corresponden al índice de erosión de la estrategia, por un lado, y al índice de erosión de la productividad, por otro.

Tabla 9. Análisis de erosión

Delta utilidad				
Empresa/año	Solla	Contegral	Finca	CIPA
2006 - 2007	26%	25%	-14%	18%
2007 - 2008	-32%	-2%	-29%	46%
2008 - 2009	192%	80%	216%	-62%
2009 - 2010	-31%	-31%	5%	-59%
Delta ingresos				
Empresa/año	Solla	Contegral	Finca	CIPA
2006 - 2007	79%	8%	22%	7%
2007 - 2008	21%	21%	18%	4%
2008 - 2009	-1%	14%	14%	-22%
2009 - 2010	-5%	-1%	-6%	4%
Delta costo				
Empresa/año	Solla	Contegral	Finca	CIPA
2006 - 2007	85%	7%	24%	7%
2007 - 2008	23%	24%	20%	4%
2008 - 2009	-6%	11%	10%	-19%
2009 - 2010	-5%	0%	-7%	5%
Índice de erosión estratégica				
Empresa/año	Solla	Contegral	Finca	CIPA
2006 - 2007	0,327	3,209	-0,650	2,602
2007 - 2008	-1,554	-0,095	-1,617	10,499
2008 - 2009	-211,499	5,763	15,590	2,898
2009 - 2010	5,733	30,990	-0,811	-16,776
Índice de erosión productiva				
Empresa/año	Solla	Contegral	Finca	CIPA
2006 - 2007	3,06	0,31	-1,54	0,38
2007 - 2008	-0,64	-10,48	-0,62	0,10
2008 - 2009	0,00	0,17	0,06	0,35
2009 - 2010	0,17	0,03	-1,23	-0,06

Fuente: elaborado por los autores con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

Las compañías del sector presentan índices de erosión de la estrategia sumamente variables de un año a otro, presentando, al menos, un valor negativo en cada uno de los casos de las empresas objeto de estudio. Esta misma situación ocurre con los índices de erosión de la productividad, donde también se presentan valores negativos.

Por otra parte, tanto los deltas de ingresos como los deltas de utilidades varían para todas las empresas del sector; en ninguno de los casos de estudio se observa un comportamiento sostenible durante tres años consecutivos.

Para el caso específico de la empresa Solla S. A., los valores de los índices de la estrategia van desde 5,73 hasta -211,49, un valor negativo muy atípico que plantea revisar el comportamiento de los costos en el periodo, donde se evidencia una disminución con respecto al periodo pasado. Lo anterior es un indicativo de erosión en la estrategia de la empresa para ese periodo, lo cual se ratifica al verificar que los delta de utilidades sean mayores que los delta de ingresos. Sin embargo, no es una condición definitiva para afirmar que exista erosión de la estrategia, porque la empresa viene en un proceso de mejora continua, lo que conduce a una disminución en los costos y a un crecimiento de las utilidades por encima del crecimiento de los ingresos.

4. Conclusiones

Como producto del análisis del sector estratégico, se puede concluir que Solla es una empresa que está posicionada entre las dos primeras empresas del sector de alimentos animales, demostrando tener altos niveles de desempeño sostenible en el tiempo —a excepción del año 2008, cuando se evidenció un posible proceso de inversión y reestructuración de la empresa—, que le permiten garantizar una perdurabilidad en el tiempo.

Estos resultados vienen dados por el bajo nivel de imitación que presenta la empresa frente a sus competidores, a pesar de contar con una gran cantidad de regulaciones y normativas para el sector.

Solla se ha destacado, también, por tener un alto nivel de inversión en investigación y desarrollo de productos, que le permite contar con una gran variedad para atender las diferentes necesidades de sus clientes. Lo anterior se puede ver reflejado en las tasas de crecimiento interno que se han sostenido a lo largo del tiempo, sirviendo de foco desarrollador en el mercado en cuanto a mejoras de los productos y rentabilidad para el productor.

El sector de alimentos balanceados para animales es un sector autoprotegido, ya que viene dado por unas economías de escala e infraestructura de gran magnitud, lo que ocasiona que los competidores estén en constante investigación y desarrollo de mercados y canales que permitan la permanencia en el sector.

Las empresas del sector obtienen sus utilidades gracias a su propio objeto de negocio, lo cual refleja que el sector es rentable y sostenible, siendo, a su vez, atractivo para inversionistas.

Referencias bibliográficas

Libros

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

Documentos de investigación

Restrepo, L. y Rivera, H. (2005), *Estudio de competidores en sectores estratégicos*, [Documento de Investigación núm. 23], Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

— (2005), *Convergencia estratégica*, [Documento de Investigación núm. 17], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Rivera, H. (2010), *Manual para la realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en Pymes*, [Documento de Investigación núm. 72], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Vásquez, V., Correa, A. y Rivera, H. (2011), *Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector venta directa cosméticos*, [Documento de Investigación núm. 84], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Páginas web

Página web de la Superintendencia de Sociedades [en línea], disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=ppal>, recuperado: 3 de octubre de 2011.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración