

Turbulencia empresarial en Colombia:
caso sector bisutería industrial

Yineth Maribel García Acosta
Erwin Javier Bernal Yérmanos
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



**Turbulencia empresarial en Colombia:
caso sector bisutería industrial**

Documento de investigación No. 92

Yineth Maribel García Acosta
Erwin Javier Bernal Yérmanos
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

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bisutería industrial en Colombia / Yineth Maribel García Acosta...[et. al.]. -- Facultad de Administración. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. -- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

28 p. – (Documento de investigación; 92)

ISSN: 0124-8219

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS / MERCADEO / TOMA DE DECISIONES EN ADMINISTRACION / BISUTERÍA – MERCADEO / Bernal Yérmanos, Erwin Javier / Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / Título / Serie.

658.835 SCDD 20

Yineth Maribel García Acosta
Erwin Javier Bernal Yérmanos
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: Mayo de 2011
Impresión: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Descripción general del sector de productores de bisutería en Colombia	7
2.1. Tipos de compañías en el sector de la bisutería	7
2.2. Líneas de producto	7
3. Análisis estructural del sector	9
3.1. Un acercamiento a las compañías	9
3.2. Estándares internacionales del proceso de producción	10
3.3. Análisis del hacinamiento	10
3.3.1. Hacinamiento cuantitativo	10
3.3.2. Análisis del desempeño	15
3.3.3. Hacinamiento cualitativo	17
3.4. Panorama competitivo	19
3.5. Análisis de competidores	21
3.5.1. Análisis de los supuestos del sector	22
3.5.2. Análisis de la erosión	23
4. Conclusiones	27
Referencias	28

Índice

Gráficos

Gráfico 1. Hacinamiento, año 2005.....	12
Gráfico 2. Hacinamiento, año 2006.....	12
Gráfico 3. Hacinamiento, año 2007.....	13
Gráfico 4. Hacinamiento, año 2008.....	14
Gráfico 5. Hacinamiento, año 2009.....	14
Gráfico 6. Zonas de desempeño en el sector de la bisutería, 2005 - 2009	16
Gráfico 7. Panorama competitivo del sector de la bisutería	20

Tablas

Tabla 1. ROA de las empresas del sector de bisutería, 2005 - 2009.....	11
Tabla 2. Hacinamiento cualitativo en el sector de la bisutería, 2005 - 2009	18
Tabla 3. Información financiera de las empresas del sector de la bisutería industrial, 2005 - 2009	23
Tabla 4. Índice de erosión de la estrategia en el sector de la bisutería, 2005 - 2009	25
Tabla 5. Índice de erosión de la productividad en el sector de la bisutería, 2005 - 2009	25

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bisutería industrial

Yineth Maribel García Acosta*
Erwin Javier Bernal Yérmamos**
Hugo Alberto Rivera Rodríguez***

1. Introducción

El presente documento contiene una descripción del sector de la bisutería industrial en Colombia. En los últimos años, este sector se ha vuelto muy dinámico, como resultado del incremento de los competidores internacionales, quienes se han percatado de que para obtener una ventaja competitiva, deben hacer una diferenciación en el diseño del empaque, más que en el del producto.

En la producción industrial de bisutería se compite con grandes volúmenes, en mercados nacionales y externos que tienen características similares en cuanto a los procesos de producción y la capacidad de las plantas. Esta circunstancia permite realizar un análisis más cerrado y entre muy pocos actores, que puede ofrecernos un diagnóstico claro y objetivo respecto a dónde se dirige esta industria.

Este documento, desarrollado de manera conjunta con estudiantes de la Especialización de Gerencia de Negocios Internacionales de la Facultad de Administración, pretende contribuir al trabajo del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial en la comprensión de la manera como las empresas enfrentan la turbulencia del sector. Se utiliza la metodología de

* Profesional en Comercio Internacional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Estudiante de la especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario.

** Administrador de Empresas de la Universidad Central. Estudiante de la especialización en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: erwinbernal@hotmail.com

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

“Análisis estructural de sectores estratégicos”, desarrollada por la Línea de Investigación en Pensamiento Estratégico de la Facultad de Administración, para comprender de una mejor manera lo que ocurre en el sector.

2. Descripción general del sector de productores de bisutería en Colombia

En esta primera sección del documento se hace una descripción de las actividades que llevan a cabo las empresas que participan en el sector de la bisutería.

2.1. Tipos de compañías en el sector de la bisutería

Bisuteros industriales: compañías organizadas para producir grandes volúmenes de bisutería; buscan vender su producto a grandes compañías de venta directa y a importadores mayoristas. Usualmente son explotadores, tienen procesos productivos y materias primas aprobadas, y que son requisitos en los mercados internacionales; compiten con compañías.

Bisuteros artesanales: son pequeñas compañías o diseñadores que atienden un mercado de venta unitaria, generalmente venden sus productos en tiendas especializadas o en ferias de venta al público.

2.2. Líneas de producto

Precolombina:

Réplicas de las culturas Muisca y Tayrona de Colombia, que se funden en aleación de estaño y cobre, bañadas generalmente en oro de 24 kilates, de aspecto semi-mate, acompañado en algunas ocasiones de piedras semi-preciosas. Estos productos son atractivos para turistas extranjeros, que quieren algo representativo de nuestra cultura. Generalmente los hacen compañías artesanales.

Fantasía:

Es un producto contemporáneo, fundido, igual que la línea precolombina, en aleación de estaño y cobre, pero los diseños son modernos. Generalmente, su aspecto exterior presenta baños de oro y plata brillante, con

cristales de colores. Su tendencia de diseño es determinada por la moda, y generalmente lo producen compañías de nivel industrial. Sin embargo, en algunas ocasiones, es fabricado por pequeñas compañías y diseñadores independientes, que venden pequeñas cantidades.

3. Análisis estructural del sector

A continuación se hace un análisis del sector de la bisutería, utilizando la herramienta de análisis estructural de sectores estratégicos. Se desarrollarán algunas pruebas, que conforman la metodología: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo y estudio de competidores. En primer lugar, se seleccionan las empresas que hacen parte de la investigación; ellas son: Finart, Prebel, Industrias Inca, Bisucol y Matisse.

3.1. Un acercamiento a las compañías

- Finart fabrica, principalmente, para Ebel y Yambal, de acuerdo a los pedidos que recibe, y exporta algunos excedentes a diferentes clientes.
- Prebel destina gran parte de su producción a Avon de Colombia.
- Matisse produce la línea de productos precolombinos y bisutería de venta directa, como maquila de Finart, Inca y Avon. Se caracteriza por no estar vinculada de forma exclusiva con ninguna de estas compañías.
- Inca mantiene su catálogo Duppre con producción constante.
- Bisucol produce las líneas de productos precolombinos y fantasía para venta directa, sin estar asociada a ninguna compañía de este tipo.

Actualmente, un elemento decisivo para influir en el cliente es la forma en que el producto viene presentado, es decir, su empaque. Teniendo esto en cuenta, Finart ha incluido en su producto final empaques atractivos que le dan ventaja sobre sus competidores más próximos, como Matisse y Prebel, pues incrementan el valor percibido por los clientes finales.

3.2. Estándares internacionales del proceso de producción

La mayoría de las compañías analizadas cumplen, en mayor o menor medida, con los mismos parámetros de producción, aceptados internacionalmente. Bisucol es la única que aún no cumple con un importante estándar internacional: *el uso de laca cataforética por inmersión y horneado*, que previene las alergias en la piel. Esta falencia puede afectar negativamente a la empresa, en la medida en que la calidad de su producción es inferior a la de las demás, y por ende, se expone, en caso dado de ser invitada a participar con sus catálogos por una compañía de venta directa, a ser descartada o descalificada.

3.3. Análisis del hacinamiento

El análisis del hacinamiento en el sector de la bisutería pretende establecer la patología en la que la rentabilidad se erosiona; su principal elemento es el estudio de las pruebas de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, las cuales direccionan al sector con respecto a ciertas características de comportamiento, como la erosión de la rentabilidad, los procesos de rivalidad entre empresas y la presencia de síntomas de enfermedad (morbilidad).

3.3.1. Hacinamiento cuantitativo

El análisis del hacinamiento cuantitativo se desarrolla a partir del estudio del indicador de rentabilidad operativa del activo (ROA), por cuyo medio se pretende establecer el grado de asimetría en los resultados financieros del sector estratégico de los supermercados. Se estudiará, pues, dicho indicador en las empresas del sector, entre los años 2005 y 2009.

Paso 1. Selección del indicador para el análisis de asimetría en los estados financieros: El indicador seleccionado para el análisis del sector de los supermercados es el ROA o retorno de los activos.

Paso 2. Cálculo del indicador: El estudio tendrá como fundamento los registros históricos de datos financieros de cada empresa del sector. La tabla 1 permite observar los cálculos del indicador. De acuerdo a los resultados del ROA para el periodo comprendido entre en 2005 y el 2009, se calculan los indicadores estadísticos para los últimos cinco años, y se obtiene lo siguiente:

Tabla 1. ROA de las empresas del sector de bisutería, 2005 - 2009

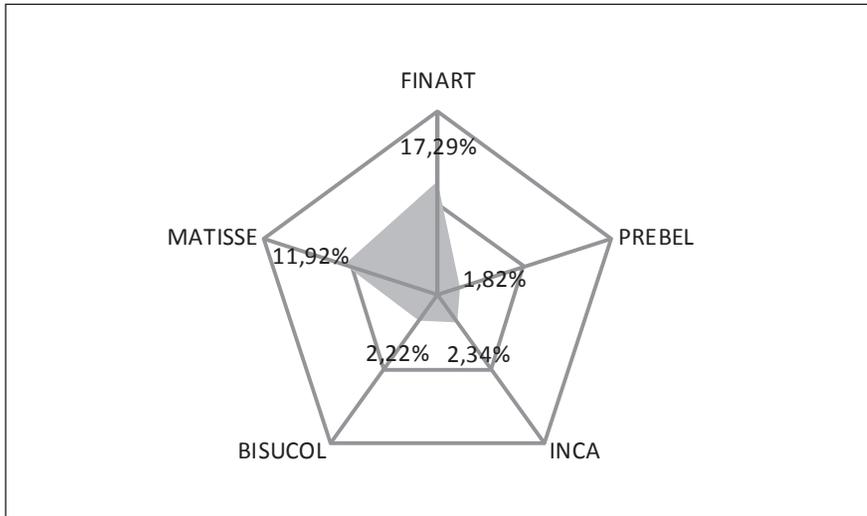
Empresa	2.005	2006	2007	2008	2009
	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
Finart	17,29%	25,65%	31,80%	14,55%	10,33%
Prebel	1,82%	2,46%	1,67%	2,50%	7,09%
Industrias Inca	2,34%	9,64%	9,57%	14,34%	9,25%
Bisucol	2,22%	5,61%	5,62%	2,33%	4,27%
Matisse	11,92%	1,06%	0,21%	-20,35%	3,23%
Media	7,12%	8,89%	9,77%	2,68%	6,84%
Mediana	2,34%	5,61%	5,62%	2,50%	7,09%
Tercer cuartil	11,92%	9,64%	9,57%	14,34%	9,25%

Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Los cálculos estadísticos nos indican que el sector viene experimentando una disminución en sus indicadores de rentabilidad. Disminuye el promedio y el tercer cuartil. Para identificar el nivel de concentración de la industria se elaboran los gráficos radiales o de diamante.

Por medio de gráficos radiales se muestra el hacinamiento que ha tenido el sector de la bisutería año a año, y la concentración en cada una de las empresas. En estos resultados influyen factores internos y externos, que afectan la utilidad anual de cada compañía.

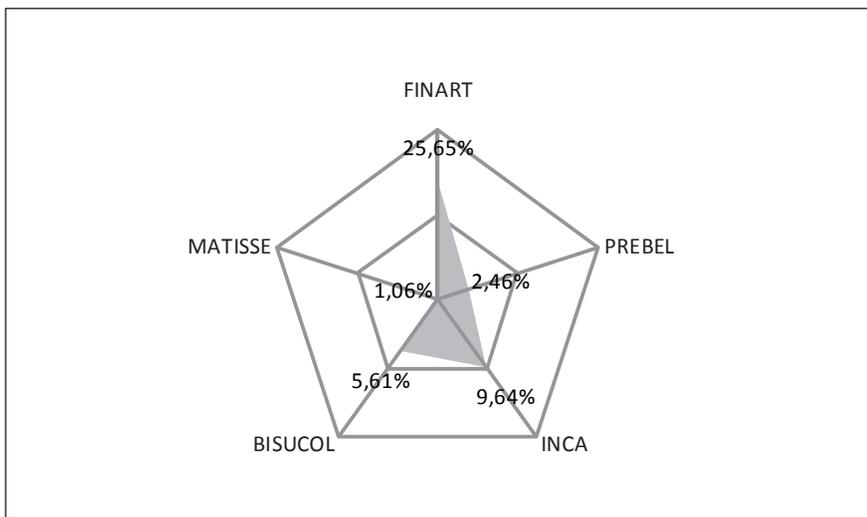
Gráfico 1. Hacinamiento, año 2005



Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

El gráfico de hacinamiento para el año 2005 muestra que la mayor concentración del mercado estaba en manos de las empresas Finart, con un 17,29%, y Matisse, con un 11,29%, mientras que Prebel, Inca y Biscol mantenían una pequeña y similar participación.

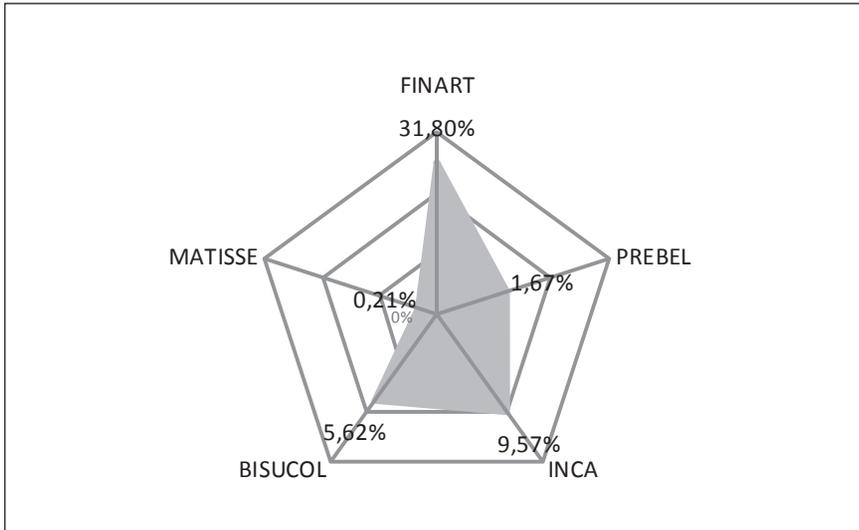
Gráfico 2. Hacinamiento, año 2006



Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

En el año 2006, Matisse pierde participación en el mercado, y Finart obtiene una mayor ventaja competitiva, que la consolida en el sector con la mayor participación. Inca sigue fortaleciéndose con las estrategias utilizadas, así como Bisucol y Prebel.

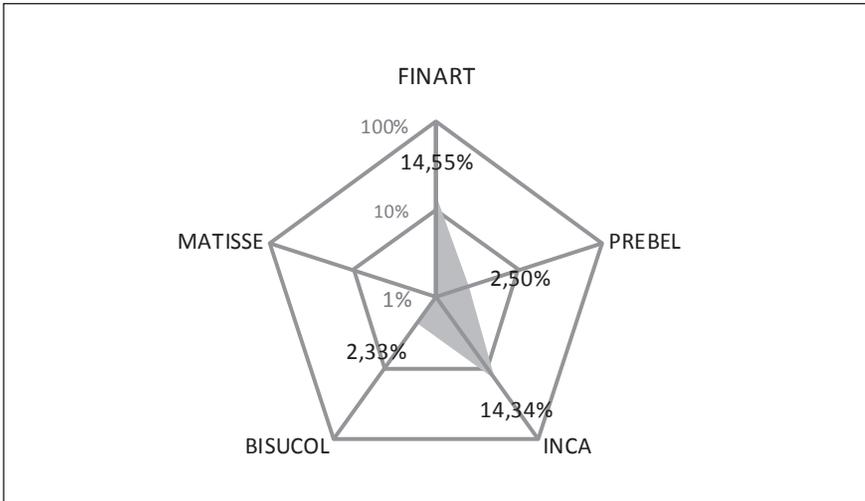
Gráfico 3. Hacinamiento, año 2007



Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

El gráfico 3, correspondiente al año 2007, muestra que Finart sigue aumentando considerablemente su cuota de mercado, hasta un 31,80%. Con ello supera a sus competidores, ya que el crecimiento de Inca y Bisucol no varía, y la participación de Prebel disminuye.

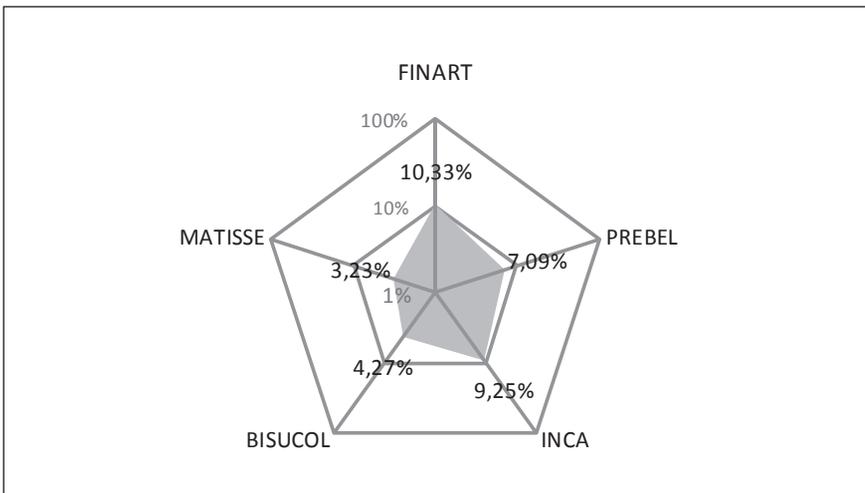
Gráfico 4. Hacinamiento, año 2008



Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

En el gráfico 4 se observa que Inca tiene una concentración importante en el sector, con un 14,34%; y pierde participación, hasta un 14,55%, la empresa Finart, que había conseguido un gran porcentaje en 2007. Matisse padeció un notable decrecimiento en este año, perdiendo totalmente su participación.

Gráfico 5. Hacinamiento, año 2009



Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

El gráfico correspondiente al año 2009 muestra un bajo nivel de hacinamiento, ya que empresas como Inca y Finart tuvieron una concentración menor del mercado, y permitieron que Matisse, Bisucol y Prebel aumentaran su porción.

3.3.2. Análisis del desempeño

Después de realizados los cálculos de los indicadores financieros y estadísticos, se procede a ubicar a las empresas del sector por zonas de hacinamiento, de acuerdo a los siguientes criterios de clasificación:

1. Desempeño superior (zona 1). Empresas cuyo indicador se encuentra por encima del tercer cuartil (por encima del valor mayor).
2. Desempeño medio (zona 2). Empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.
3. Morbilidad (zona 3). Empresas ubicadas entre la mediana y la media.
4. Perdurabilidad comprometida (zona 4). Empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.
5. Tanático (zona 5). Empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

Utilizando la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) (Restrepo & Rivera, 2008), se presenta la clasificación de las empresas del sector de la bisutería en zonas de hacinamiento. Se ubica a cada una de las empresas en cinco zonas de hacinamiento, cuyos resultados se grafican a continuación:

Gráfico 6. Zonas de desempeño en el sector de la bisutería, 2005 - 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Desempeño Superior	F M	F I	I	F I	F I
Medio					
Morbilidad	I	B	B F	P	P
Perdurabilidad comprometida	P B	P M	P M	B	B M
Tanático				M	

Finart: F, Prebel: P, Industrias Inca: I, Bisucol: B, Matisse: M.

Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Podemos observar que Finart, en la mayoría de los años, presenta un desempeño superior, y solo en 2007 baja al nivel de morbilidad. Este panorama se explica por varias razones: la primera es que el desempeño de esta compañía puede depender del desempeño comercial de Ebel y Yambal, empresas cuyas ventas nacionales acaparan la mayor parte del producto fabricado. Por otra parte vemos, en el año 2007, el reflejo de la crisis política y comercial con Venezuela, aunque en el siguiente año Finart vuelve a ubicarse en el nivel de desempeño superior.

El caso más crítico de cambio de desempeño es el de Matisse, que pasa de desempeño superior a perdurabilidad en un año, se mantiene en este nivel hasta 2007, y en 2008 desciende a tanático, seguramente golpeada por la crisis. Ya en 2009 la empresa sube al nivel de perdurabilidad comprometida, lo que refleja una recuperación positiva. Podemos destacar, a propósito de esta compañía, que sus ventas no dependen, a diferencia de las otras, de sus propias empresas de venta directa, y tiene una gama de mercados más amplia, que incluye campos como el de los accesorios.

Inca presenta un desempeño interesante cuando, entre 2005 y 2006, pasa del nivel de morbilidad al de desempeño superior, en el que se mantiene hasta el último año analizado. Es un caso destacable, pues si bien la mayoría de las empresas se vieron afectadas por la crisis con Venezuela, esta compañía mantuvo su desempeño superior, gracias a que no tenía comprometida la mayor parte de sus ventas en ese país; en cambio, le apostó a Perú y Colombia, apoyada en su compañía de venta directa, que tiene presencia en ellos.

Bisucol, siendo una compañía tradicional en la producción de bisutería, mantiene un desempeño que oscila entre la morbilidad y la perdurabilidad comprometida. Se esfuerza por no desaparecer, pero el hecho de no contar con un portafolio importante de clientes nacionales y extranjeros, y la falta de innovación tecnológica, le impide competir con las compañías grandes.

Prebel, ligada a un contrato con Avon, mantiene un nivel de desempeño que oscila entre la perdurabilidad y la morbilidad. La empresa carece de una dinámica agresiva, ya que tiene un cliente que consume todo lo que produce; pero esta situación seguramente cambiará cuando este contrato de exclusividad termine y pueda ofrecer su producción a otras compañías.

Podemos decir que el nivel de desempeño, en la mayoría de las compañías, está asociado a la presencia de una compañía filial de venta directa, que se encargue de comercializar los productos, generar liquidez y aportar fortaleza en el mercado interno, en caso de una crisis de comercio exterior ocasionada por la tasa de cambio u otra circunstancia. El caso de Inca es un ejemplo claro de que la diversificación de mercados permite mejorar el desempeño y ser sostenible en una crisis generalizada.

3.3.3. Hacinamiento cualitativo

El estudio del hacinamiento cualitativo tiene como finalidad identificar si existe el sector estratégico, y en qué grado de imitación se encuentra. Para hacerlo, utiliza la comparación de factores clave de éxito, o de las buenas prácticas. Para realizar el análisis de hacinamiento se deben identificar los factores de comparación; luego, es necesario determinar el peso relativo de cada variable, y posteriormente hacer una valoración de cada factor en cuanto al nivel de imitación de las empresas.

En el análisis cualitativo se contrastarán, en primera instancia, las conclusiones resultantes del análisis cuantitativo, para observar si están en la misma dirección del análisis cualitativo. Para comparar y calificar las variables entre las compañías se asignaron ponderaciones, así:

- 1 = No presenta imitación.
- 2 = Imitación parcial.
- 3 = Imitación total.

Los datos obtenidos en el sector son los siguientes:

Tabla 2. Hacinamiento cualitativo en el sector de la bisutería, 2005 - 2009

Variable			Empresas				
Tipo	Peso	Necesidades	Finart	Prebel	Inca	Bisucol	Matisse
Precio	35,0%	Volumen	3	3	3	3	3
		Componentes de fabricación	3	3	2	1	3
		Tendencia moda	3	3	3	2	3
		Sumatoria	9	9	8	6	9
		Calificación	3,15	3,15	2,8	2,1	3,15
Producto	30,0%	Exclusividad diseño	3	3	1	2	1
		Materia primas aprobadas	3	3	3	2	3
		Calidad	3	3	3	3	3
		Armonía visual global	3	3	1	2	1
		Valor percibido	3	3	3	3	3
		Empaque	3	2	1	1	1
		Sumatoria	18	17	12	13	12
		Calificación	5,4	5,1	3,6	3,9	3,6
Plaza	20%	Cliente objetivo	3	3	1	1	2
		Presencia Internacional	3	3	3	1	2
		Presencia local	3	3	3	3	3
		<i>E-commerce</i>	3	3	1	2	1
		Almacenes especializados	3	1	3	2	1
		Sumatoria	15	13	11	9	9
		Calificación	3	2,6	2,2	1,8	1,8
Promoción	15%	Temporadas importantes	3	3	3	3	3
		Renovación portafolio producto	1	1	1	2	1
		Sumatoria	4	4	4	5	4
		Calificación	0,6	0,6	0,6	0,75	0,6
Total			12,15	11,5	9,2	8,6	9,2

Fuente: elaboración propia.

La calificación de estas variables dio como resultado un elevado nivel de imitación en el sector. Entre Finart y Prebel existe un alto grado de imitación; se destacan la copia de productos entre sí y la similitud de las estrategias de promoción para dar a conocer el producto y llegar al cliente objetivo.

Aunque todas las empresas estudiadas ofrecen productos y precios similares, de acuerdo a las tendencias de la moda, Bisucol, Inca y Matisse varían sus productos con diseños exclusivos e innovación en el empaque; tienen un marcado interés por diferenciarse, especializándose en una línea de bisutería especial, como es la precolombina.

Al hacer un cruce entre el hacinamiento cuantitativo y el cualitativo, se reconoce que la empresa que se encuentra en el nivel de desempeño superior es aquella con mayor puntaje en la tabla de hacinamiento cualitativo; queda, sin embargo, la duda acerca su superioridad en el sector.

3.4. Panorama competitivo

El panorama competitivo es una metodología que permite ubicar las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico, proporciona una visión del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias; la ampliación del panorama constituye la máxima expresión de la estrategia. Esta herramienta también permite hacer una comparación entre empresas, en cuanto a las variedades de productos o servicios ofrecidos, las necesidades satisfechas, las razones para suplir esas necesidades y los canales ofrecidos para acceder al producto o servicio. Adicionalmente, el panorama posibilita la identificación de espacios de mercado no explotados, que se muestran como espacios o manchas blancas. A continuación se puede apreciar el panorama competitivo del sector de la bisutería industrial.

Para realizarlo, se definieron como variedades las dos líneas principales del producto, esto es, la de fantasía y la precolombina, y los diferentes productos que componen la bisutería, como collares, aretes, pulseras, anillos, dijes y accesorios.

El cuadro del panorama competitivo nos muestra cómo las empresas analizadas cubren las necesidades del cliente, y los canales de distribución por los que dan a conocer su producto. El resultado son nichos del mercado que están desatendidos, y donde existen oportunidades de desarrollar líneas nuevas de negocio.

En el cuadro podemos ver cómo la mayoría de las empresas no se han especializado en la línea precolombina, ni en los accesorios de fantasía o precolombinos. Las empresas que ofrecen esta línea no han desarrollado nuevas estrategias para cubrir las necesidades particulares del nicho específico dentro del sector.

Todas las empresas utilizan los distribuidores mayoristas para comercializar sus productos, y la mayoría se vale también de la venta directa. Existen numerosas manchas blancas en el uso de la venta a través de internet, de todos los productos, pues no se ha desarrollado este canal para darlos a conocer. En la parte superior del panorama (cruce entre variedades y necesidades) se encuentran 84 alternativas para competir en el mercado, resultado de 12 variedades y 7 necesidades. En la parte inferior se encuentran 60 posibilidades, e internet es la zona de manchas blancas que se puede identificar.

3.5. Análisis de competidores

Este análisis se lleva a cabo para conocer el estado actual de los competidores directos de la empresa, y permite deducir las estrategias más convenientes para conseguir un posicionamiento en el mercado y hacerles frente a los inconvenientes que se presentan en el entorno.

Para realizar un completo análisis del sector y sacar provecho de las ventajas que ofrece y que no han sido abarcadas por ninguno de los competidores, no solo es necesario conocer el hacinamiento y el panorama del sector, sino también conocer el crecimiento de cada una de las empresas y así establecer conclusiones oportunas que refuercen la estrategia.

Este proceso está dividido en dos etapas: análisis de supuestos del sector y análisis de la erosión.

3.5.1. Análisis de los supuestos del sector

Tras haber identificado algunas de las actividades del sector, se presentan los supuestos que deben ser aplicados por las empresas para crear rentabilidad. Vale la pena mencionar que el seguir supuestos ganadores puede llevar a la imitación por parte de otras compañías, al incremento del nivel de rivalidad en la industria, a guerras de precios, al aumento en los gastos de publicidad y promoción, y a la erosión de la rentabilidad. Por lo tanto, la información presentada debe ser analizada con cuidado, con el fin de evitar consecuencias negativas para el sector.

3.5.1.1. Estándares de calidad

Hacen referencia a las características del producto que cumplen con las necesidades o expectativas del cliente.

3.5.1.2. Diseño e innovación

Es uno de los factores más relevantes, ya que hace referencia a la presentación del producto. Al respecto, se tiene en cuenta la diferencia marcada entre los diferentes productos, y los componentes que garanticen su duración y la aceptación de los consumidores.

3.5.1.3. Flexibilidad al cambio

Se relaciona con el constante cambio de diseños según las tendencias de moda.

3.5.1.4. Estructura exportadora

Apertura de ventas en diferentes países, con productos innovadores y de calidad, para generar mayor demanda.

3.5.1.5. Capacidad de producción masiva

Gran número de plantas de producción, que permitan competir con los demás oferentes del producto.

3.5.2. Análisis de la erosión

Tras haber implementado la prueba de crecimiento potencial sostenible, es de gran utilidad implementar la de índices de erosión, que contribuye a descubrir si una empresa sufre de erosión de la estrategia o de erosión de la productividad, o si tiene síntomas de este diagnóstico.

La erosión de la estrategia es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior de 3 a 1, de forma permanente por más de dos años, y la tasa de variación de los costos disminuye; esto ocurre cuando la empresa, en busca de resultados positivos en sus utilidades, utiliza métodos de reducción de costos.

La erosión de la productividad es el momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad, en una relación superior a 3 a 1, de forma permanente por más de dos años, y la tasa de variación de los costos aumenta; esta situación se presenta debido a un mal manejo de los recursos internos, y entonces los márgenes de utilidad bajan permanentemente.

Para calcular los índices de erosión es necesario identificar la variación anual (delta), en términos porcentuales, de las utilidades, los ingresos y los costos de cada empresa del sector. La tabla 3 presenta los valores necesarios para hacer los cálculos de los índices.

Tabla 3. Información financiera de las empresas del sector de la bisutería industrial, 2005 - 2009

Utilidad	Finart	Prebel	Industrias Inca	Bisucol	Matisse
2005	2.009.283	-893.473	293.506	4.844	352.779
2006	1.687.661	-1.705.116	1.711.010	11.264	154.013
2007	4.204.078	-2.671.736	2.134.510	-1.476	175.010
2008	3.066.851	1.491.371	7.595.735	7.71	-70.025
2009	2.581.733	5.433.111	5.429.255	13.327	310.583

Continúa

Ingresos	Finart	Prebel	Industrias Inca	Bisucol	Matisse
2005	22.576.835	69.324.407	30.399.063	88.791	1.924.262
2006	18.430.505	112.895.693	43.479.874	145.050	2.392.753
2007	29.259.964	128.180.430	73.893.000	228.627	2.997.553
2008	42.355.399	130.961.827	110.548.308	244.339	2.572.694
2009	34.667.770	126.416.669	134.507.780	345.410	1.990.633

Costos	Finart	Prebel	Industrias Inca	Bisucol	Matisse
2005	20.567.552	70.217.880	30.105.557	83.947	1.571.483
2006	16.742.844	114.600.809	41.768.864	133.786	2.238.740
2007	25.055.886	130.852.166	71.758.490	230.103	2.822.543
2008	39.288.548	129.470.456	102.952.573	236.628	2.642.719
2009	32.086.037	120.983.558	129.078.525	332.083	1.680.050

Delta utilidad	Finart	Prebel	Industrias Inca	Bisucol	Matisse
2005-2006	-16,0%	90,8%	483,0%	132,5%	-56,3%
2006-2007	149,1%	56,7%	24,8%	-113,1%	13,6%
2007-2008	-27,1%	-155,8%	255,9%	-622,4%	-140,0%
2008-2009	-15,8%	264,3%	-28,5%	72,8%	-543,5%

Delta ingreso	Finart	Prebel	Industrias Inca	Bisucol	Matisse
2005-2006	-18,4%	62,9%	43,0%	63,4%	24,3%
2006-2007	58,8%	13,5%	69,9%	57,6%	25,3%
2007-2008	44,8%	2,2%	49,6%	6,9%	-14,2%
2008-2009	-18,2%	-3,5%	21,7%	41,4%	-22,6%

Delta Costo	Finart	Prebel	Industrias Inca	Bisucol	Matisse
2005-2006	-18,6%	63,2%	38,7%	59,4%	42,5%
2006-2007	49,7%	14,2%	71,8%	72,0%	26,1%
2007-2008	56,8%	-1,1%	43,5%	2,8%	-6,4%
2008-2009	-18,3%	-6,6%	25,4%	40,3%	-36,4%

Al realizar el cálculo de la erosión de la estrategia y de la productividad se obtuvieron los resultados que se consignan en la tabla 4.

Tabla 4. Índice de erosión de la estrategia en el sector de la bisutería, 2005 - 2009

Índice de erosión de estrategia	Finart	Prebel	Industrias Inca	Bisucol	Matisse
2005-2006	0,87	1,45	11,22	2,09	-2,31
2006-2007	2,54	4,19	0,35	-1,96	0,54
2007-2008	-0,60	-71,81	5,16	-90,57	9,88
2008-2009	0,87	-76,15	-1,32	1,76	24,02

Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Podemos observar en la tabla 4 cómo algunas empresas presentan valores superiores a 3, momento en el cual se considera que se presenta erosión. Entre los años 2007 y 2009 las empresas tuvieron problemas debido a la pérdida del mercado de Venezuela; esta situación derivó en valores elevados en la erosión.

La empresa Prebel presenta erosión de la estrategia, que se evidencia en valores superiores a 3 en más de dos años consecutivos.

En la tabla 5 se encuentran los valores del índice de erosión de la productividad de cada una de las empresas estudiadas.

Tabla 5. Índice de erosión de la productividad en el sector de la bisutería, 2005 - 2009

Índice de erosión de la productividad	Finart	Prebel	Industrias Inca	Bisucol	Matisse
2005-2006	1,15	0,69	0,09	0,48	-0,43
2006-2007	0,39	0,24	2,83	-0,51	1,85
2007-2008	-1,65	-0,01	0,19	-0,01	0,10
2008-2009	1,15	-0,01	-0,76	0,57	0,04

Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

El primer caso para analizar es el de Finart, ya que su curva de comportamiento presenta el mismo indicador de cinco años atrás. Podemos decir que la empresa retomó la estrategia del pasado, pues muy probablemente, dadas las circunstancias de la relación entre Colombia y Venezuela, sus compañías de venta directa, Ebel y Yambal, sufrieron un cambio fuerte en

sus pronósticos de ventas. La compañía productora, entonces, debió realizar una campaña muy agresiva para superar el vacío que dejó este mercado en su planta de producción; de esta manera, intentaba mantener el nivel de ingresos, vendiendo saldos y horas muertas de planta en el exterior, pero con niveles muy bajos de ganancia.

Inca y Matisse, entre 2006 y 2007, incrementaron sus ventas, pero al mismo tiempo sus costos de operación, debido a una fuerte campaña exportadora apoyada por agencias comerciales y participación en ferias en el exterior. La crisis con Venezuela las afectó, y muy probablemente la restricción de sus recursos las obliga a observar austeridad en sus gastos de promoción. En cualquier caso, tratan de mantener el nivel de ventas histórico, que no depende de la situación con Venezuela, y han conseguido estabilizarse en los últimos dos años, con una política prudente de gastos.

Por su parte, Prebel y Bisucol presentan un comportamiento estable. La primera, genera crecimiento al tener como cliente principal a Avon Colombia, situación que le permite no hacer demasiada inversión en campañas locales, y, en cambio, orientar su inversión a su plan de estabilización de sus filiales en México y Perú. Bisucol está apoyada por Proexport en la búsqueda de mercados internacionales, y por ello está obligada a ajustar sus ingresos e invertir en agencias comerciales. Esta empresa usa una fuerte política de publicidad, sumada a la práctica de dejar mercancía en consignación.

4. Conclusiones

Las diferentes herramientas que hemos utilizado durante este análisis nos permiten comprender mejor lo que ocurre en el sector de la bisutería. Sin embargo, es necesario mencionar que en el sector se prevé una inminente competencia de productos provenientes de China. Los grandes compradores están apostando a adquirir productos de esa parte del mundo.

Por otra parte, es claro que el sector de la bisutería depende de la venta directa como su canal más grande de comercialización, y es posible que este sea, en un futuro, el único, ya que permite vigilar, exigir y cumplir los parámetros técnicos para el cuidado de la salud y del medioambiente.

Podemos también concluir que las tendencias mundiales sobre el cuidado del medioambiente y el diseño exclusivo respaldado por una marca posicionada, serán los factores que más tendrá en cuenta el mercado en la decisión de compra.

Referencias

Restrepo, L. & H. Rivera (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*, 2.^a ed. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.