

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 107, ISSN: 0124-8219  
Agosto de 2011

## Análisis estratégico del sector tabacalero en Colombia 2005-2010

Leonardo Peña Severiche  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

# **Análisis estratégico del sector tabacalero en Colombia 2005-2010**

Documento de investigación No. 107

Leonardo Peña Severiche  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

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

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

Análisis estratégico del sector tabacalero en Colombia 2005-2010 / Leonardo Peña Severiche y Hugo Alberto Rivera Rodríguez. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

34 p. : ilustraciones, cuadros (Documento de Investigación; 107)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia – 2005 – 2010 / Competencia industrial - Colombia – 2005-2010 / Industria del tabaco - Colombia – 2005-2010 – Estudio de casos planificación empresarial – Colombia – 2005-2010 / I. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / II. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia.

658.835 SCDD 20

Leonardo Peña Severiche  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo  
Andrés Cote

Diagramación  
Fredy Johan Espitia Ballesteros

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

ISSN: 0124-8219

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

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

## Contenido

1. Introducción .....	5
2. Caracterización de la industria tabacalera .....	7
2.1 Generalidades .....	7
2.2 Producción colombiana del tabaco por subsector .....	7
2.3 Tendencias de aumento de consumo de tabaco .....	7
2.4 Principales canales de distribución .....	8
3. Análisis de turbulencia.....	9
3.1 Revisión de las discontinuidades del sector.....	9
3.2 Complejidad .....	9
3.3 Incertidumbre .....	10
3.4 Dinamismo .....	10
4. Análisis estratégico .....	11
4.1 Hacinamiento .....	11
4.2 Análisis de hacinamiento en el sector tabacalero .....	13
4.2.1 Hacinamiento cuantitativo .....	13
4.2.2 Hacinamiento cualitativo .....	18
4.3 Levantamiento del panorama competitivo .....	22
4.4 Análisis de las fuerzas del mercado .....	24
4.4.1 Riesgo de ingreso - barreras de entrada .....	24
4.4.2 Nivel de rivalidad entre los competidores.....	25
4.4.3 Poder de negociación de los compradores.....	25
4.4.4 Nivel de negociación de los proveedores .....	25
4.4.5 Bienes sustitutos.....	25
4.5 Estudio de competidores .....	26
4.5.1 Supuestos del sector .....	26
4.5.2 Crecimiento potencial .....	27
4.5.3 Análisis de erosión .....	29
5. Conclusiones.....	32
6. Recomendaciones.....	33
Referencias .....	34

# Índice

## Gráficas

Gráfica 1. Evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil.....	14
Gráfica 2. Evolución del hacinamiento del sector, 2005-2010 .....	15
Gráfica 3. Nivel de imitación de las empresas del sector.....	21

## Tablas

Tabla 1. ROA de empresas del sector, 2005-2010.....	14
Tabla 2. Cálculos estadísticos del ROA del sector, 2005-2010 .....	14
Tabla 3. Identificación cromática de las empresas.....	17
Tabla 4. Ubicación de las empresas en las zonas de desempeño, 2005-2010 .....	18
Tabla 5. Matriz de definición de categorías y necesidades del sector tabacalero .....	19
Tabla 6. Matriz de peso porcentual de las necesidades .....	19
Tabla 7. Nivel de imitación por empresa del sector .....	20
Tabla 8. Motivadores de las representantes para elegir determinada empresa.....	22
Tabla 9. Canales potenciales de distribución en el sector.....	23
Tabla 10. Identificación de las empresas analizadas.....	23
Tabla 11. Panorama competitivo del sector tabacalero.....	23
Tabla 12. Datos base del cálculo del crecimiento potencial sostenible .....	27
Tabla 13. Delta de utilidad, ingresos y costos de las empresas del sector....	30
Tabla 14. Índices de erosión de las empresas del sector .....	31

# Análisis estratégico del sector tabacalero en Colombia 2005-2010

Leonardo Peña Severiche\*  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez\*\*

## 1. Introducción

Las empresas del sector tabacalero colombiano al igual que las empresas de otros sectores a nivel mundial sufren de fenómenos de turbulencia que afectan directamente el rumbo y las decisiones de la compañía y ponen en riesgo su perdurabilidad. Solamente algunas empresas logran enfrentar con éxito una situación de turbulencia, en parte debido a que adquieren capacidades superiores para tomar decisiones ante los constantes cambios del entorno y las posibles variables que pueda enfrentar la empresa. Para lograr una situación que nos permita entender, analizar y tomar decisiones frente a la turbulencia existen una serie de herramientas que se aplicarán en este texto para el caso del sector tabacalero en Colombia. El presente documento hace parte de una serie de estudios llevados a cabo por la línea de investigación en estrategia de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Con él se pretende contribuir a la academia de la administración en la generación de una teoría para enfrentar la turbulencia de la industria. De manera puntual, este estudio se realiza con el apoyo del estudiante Leonardo Peña, quien desde su participación en el curso de Estrategia I se interesó por comprender mejor lo ocurrido en el sector de las tabacaleras en Colombia. Actualmente, esta industria está en proceso de transformación

---

\* Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: pena.leonardo@ur.edu.co.

\*\* 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.

como resultado del fortalecimiento de las reglamentaciones que procuran desestimular el consumo de cigarrillos en niños y jóvenes, por lo tanto se hace interesante estudiar lo ocurrido en el sector en Colombia en los últimos años.

## 2. Caracterización de la industria tabacalera

### 2.1 Generalidades

La agroindustria del tabaco es una de las más importantes en cuanto a los cultivos no destinados a la producción de alimentos, representa un considerable porcentaje del PIB nacional y da empleo a una importante porción de la población en distintas regiones del país. A nivel mundial, el tabaco es en muchos casos, según el país en que se cultive, un producto con alta rentabilidad con respecto al suelo de cultivo, pues su valor es más alto que el de muchos otros productos agrícolas. A lo largo de la historia el sector se ha visto afectado debido a la disminución del consumo del tabaco y de los cigarrillos, especialmente.

### 2.2 Producción colombiana del tabaco por subsector

El tabaco es un producto agroindustrial y no diversifica mucho en los productos derivados; las empresas productoras y procesadoras del tabaco elaboran, principalmente, cigarrillos y picadura de tabaco.

### 2.3 Tendencias de aumento de consumo de tabaco

En décadas anteriores, la industria del tabaco tuvo altos índices de crecimiento gracias a la fuerte y efectiva publicidad en la mayoría de los medios de comunicación. Sin embargo, en la última década en Colombia y en el mundo la tendencia ha sido de disminución en el consumo debido a políticas implementadas por los gobiernos que desincentivan el consumo del tabaco debido al impacto negativo que éste tiene sobre la salud. Para desincentivar el consumo se han llevado a cabo fuertes campañas publicitarias que informan al consumidor sobre los daños que conlleva el consumo del cigarrillo y la mayoría de gobiernos cobran altos impuestos sobre su venta.

## 2.4 Principales canales de distribución

La venta de tabaco o cigarrillos se hace principalmente a las grandes superficies. Las grandes empresas tabacaleras venden al por mayor sus productos a mayoristas, grandes distribuidores y supermercados como el Éxito, Carrefour y Carulla, entre otros. Sin embargo, los productos se encuentran en pequeñas tiendas y establecimientos. Hasta hace poco era permitida la venta de cigarrillos al menudeo, pero para combatir el consumo infantil, recientemente sólo se permite la venta y compra de cajetillas.

## 3. Análisis de turbulencia

### 3.1 Revisión de las discontinuidades del sector

Existe un cambio social muy notorio en cuanto a la industria del tabaco y el consumo de los cigarrillos. Con las nuevas políticas que buscan velar por la salud de las personas, sean fumadoras o no fumadoras, el sector se ha visto afectado. Anteriormente se permitía fumar en casi cualquier espacio, ahora la mayoría de sitios cerrados son zonas en las que está prohibido fumar, con el fin de que las personas que no fuman no se vean perjudicadas con el humo. Como ésta, son muchas las nuevas reglamentaciones en cuanto al consumo del cigarrillo. Para lograr mantener beneficios teniendo en cuenta las políticas que se implementan en los distintos países, las compañías tabacaleras deben innovar en productos, procesos y todo lo relacionado al tabaco que les permita afrontar las caídas en precios y las discontinuidades.

### 3.2 Complejidad

- Las tres compañías analizadas en este estudio son las más grandes y llevan a cabo prácticas de imitación entre ellas.
- Para lograr altos beneficios es indispensable realizar fuertes campañas y contar con alta tecnología.
- Es necesario tener proveedores de alta calidad que ofrezcan el mejor tabaco posible.
- El Gobierno tiene altas restricciones a la venta y el consumo del tabaco.
- El desarrollo tecnológico en el procesamiento de mejores hojas de tabaco es fundamental.
- Existe gran variedad de proveedores en todo el mundo.
- Aunque existen sustitutos a la hoja del tabaco, son muy pocos y muy débiles, y ninguno logra los efectos del tabaco.
- Es importante la variedad de productos para los consumidores.

### 3.3 Incertidumbre

- Las reglamentaciones gubernamentales afectan el clima del sector rápidamente; es difícil tener información sobre las nuevas normas y políticas.
- La industria maneja confidencialidad con respecto a la información y se desconocen las posibles acciones y nuevos productos de los competidores.
- Discontinuidades en la demanda.
- Los cigarrillos generan un alto ingreso dentro del sector informal.

### 3.4 Dinamismo

- La tendencia a una mayor participación de las empresas extranjeras dentro del mercado nacional y la adquisición de empresas nacionales por multinacionales hacen la competencia más fuerte.
- Las normas y políticas cambian con rapidez, las empresas deben adaptarse rápidamente a los nuevos requerimientos legales.
- Las empresas deben explotar medios de distribución que no estén impedidos por la normatividad gubernamental.

Son muchos los factores que afectan al sector tabacalero en cuanto al concepto de turbulencia: las leyes y la normatividad gubernamental, las restricciones impuestas para el consumo, la publicidad del cigarrillo, la fuerte competencia entre las compañías existentes y el uso de las mismas prácticas. La innovación en este sector debe ser aplicada en todo el proceso, tanto en el cultivo del tabaco, el control de plagas y la modificación genética de las plantas como en la publicidad y la forma en que se promociona. El margen de utilidad de los cigarrillos no es muy alto si se analizan individualmente, por lo tanto las utilidades dependen de los altos volúmenes de producción y ventas.

## 4. Análisis estratégico

Tras haber realizado el análisis de turbulencia del sector, es necesario efectuar el análisis estratégico utilizando la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos (AESE). Para esto se desarrollaron las cuatro pruebas que conforman la metodología: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas de mercado y estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión). Lo primero es seleccionar las empresas que hacen parte de la investigación. Para el sector tabacalero se tomaron como base empresas representativas que nos permitieran obtener información relevante para nuestro estudio. El análisis permite conocer el estado del sector para identificar oportunidades que puedan ser de gran valor para la definición de estrategias de las organizaciones.

El AESE logra obtener una serie de datos provenientes de diferentes frentes sectoriales para ser utilizados por los analistas, y su resultado debe entenderse como una percepción, mas no como un diagnóstico. La propuesta cuenta con elementos racionales (positivistas) y subjetivos e intuitivos, y su objetivo es proporcionar medios para que la organización configure el entorno y renuncie a la pretensión de adaptarse a lo inadaptable. Adaptarse a la realidad conduce al hacinamiento industrial y contribuye a él. Las pruebas que se realizan son: hacinamiento, panorama competitivo, análisis de fuerzas del mercado y estudio de competidores.

Para hacer el estudio del sector se tomaron las empresas más grandes, que para este caso son: Compañía Colombiana de Tabaco S.A. (Coltabaco), Productora Tabacalera de Colombia (Protabaco) y la Procesadora Nacional Cigarrillera (Pronalci). Aunque las dos primeras empresas abarcan la mayoría del mercado, la participación de Pronalci también es importante.

### 4.1 Hacinamiento

El hacinamiento tiene como efecto la disminución de la tasa media de rentabilidad sectorial y su característica central se refiere a un grupo de empresas que terminan realizando actividades similares y reflexiones estratégicas pa-

recidas. 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 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 que se ha tomado la decisión del indicador que permita describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos del indicador para todas las empresas que hacen parte del sector estratégico. El cálculo se debe hacer para los últimos cuatro o cinco años de operación de la empresa (en un periodo menor los resultados arrojados por la operación de la empresa 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*

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

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

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

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

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

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

## 4.2 Análisis de hacinamiento en el sector tabacalero

El sector tabacalero de Colombia es un claro ejemplo de hacinamiento. Esta enfermedad se ve reflejada en las acciones que llevan a cabo las empresas, en donde la acción que hace una primera empresa con el fin de mejorar su situación es imitada por las otras empresas con el fin de no perder participación o de llevar a cabo las mejores prácticas. Este fenómeno erosiona la rentabilidad del sector y las compañías compiten cada vez más fuertemente, afectando su precio y sus recursos. Debido a este fenómeno las empresas no pueden garantizar su perdurabilidad dentro del sector, lo que justifica la compra de estas empresas por empresas más grandes. A continuación se expone el estudio de ambos tipos de hacinamiento: cuantitativo y cualitativo.

### 4.2.1 Hacinamiento cuantitativo

Para el caso de las tabacaleras colombianas se tomó el ROA (rentabilidad operativa del activo) como indicador financiero. Las empresas analizadas fueron: Protabaco, Coltabaco y Pronalci en los periodos comprendidos entre 2005 y 2010.

**Tabla 1. ROA de empresas del sector, 2005-2010.**

Empresa	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TABACO S.A.	5,21%	0,35%	-5,24%	3,47%	-14,64%	-6,73%
PRODUCTORA TABACALERA DE COLOMBIA S.A.S.	0,91%	0,58%	2,67%	6,19%	9,54%	9,76%
PROCESADORA NACIONAL CIGARRILLERA S.A.	2,73%	1,47%	3,39%	3,08%	4,41%	0,34%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

Posteriormente se calcularon los indicadores estadísticos del indicador seleccionado, y se obtuvieron los siguientes resultados:

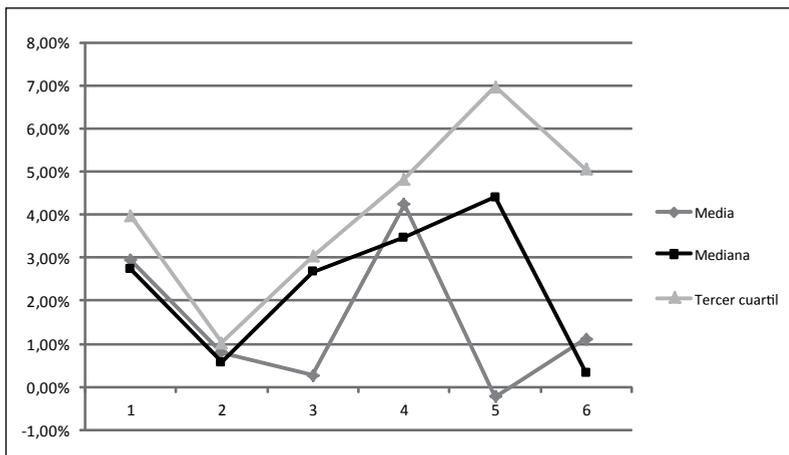
**Tabla 2. Cálculos estadísticos del ROA del sector, 2005-2010.**

Indicador/año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Media	2,95%	0,80%	0,27%	4,25%	-0,23%	1,12%
Mediana	2,73%	0,58%	2,67%	3,47%	4,41%	0,34%
Tercer cuartil	3,97%	1,03%	3,03%	4,83%	6,98%	5,05%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

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

**Gráfica 1. Evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil.**

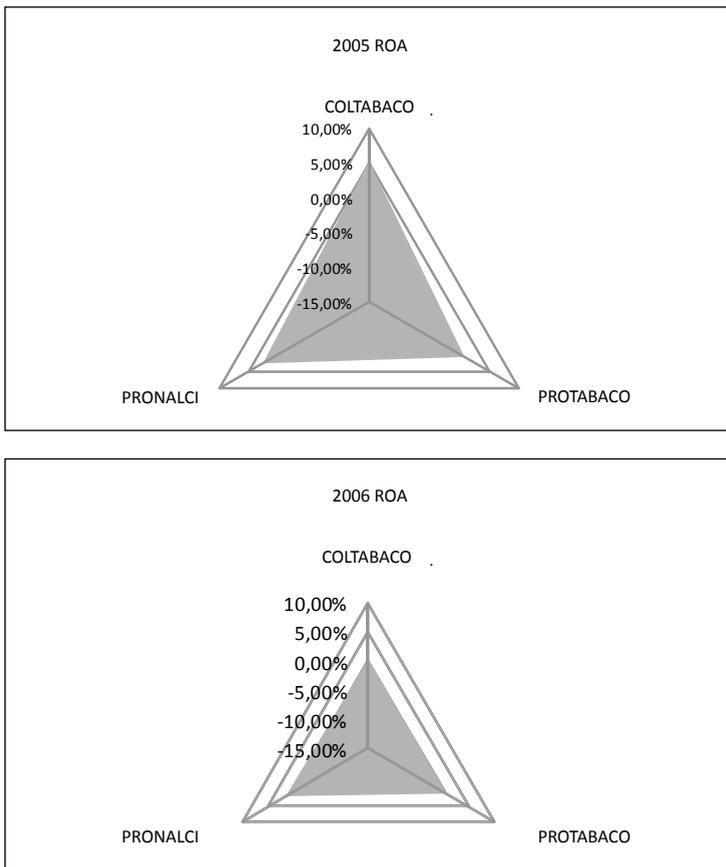


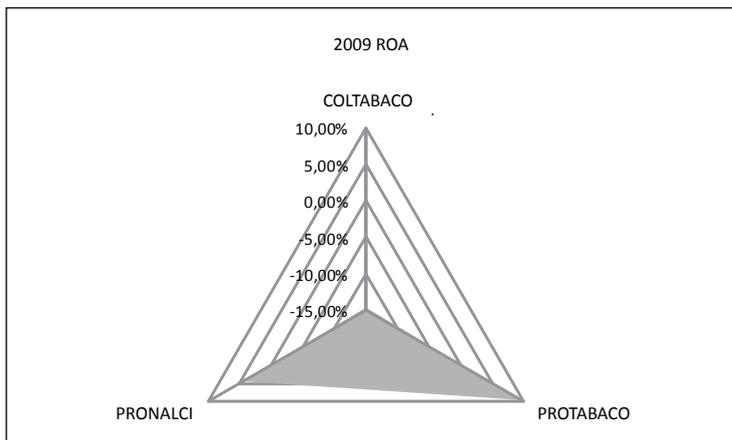
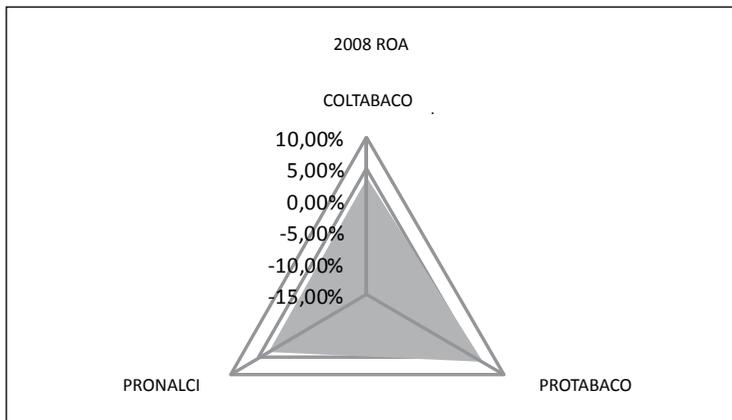
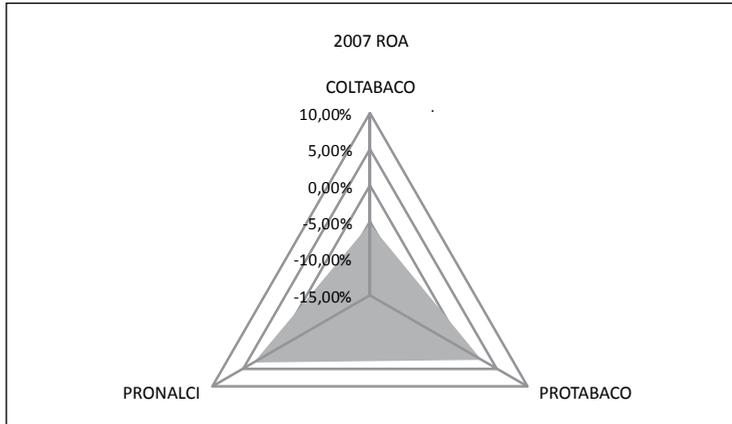
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

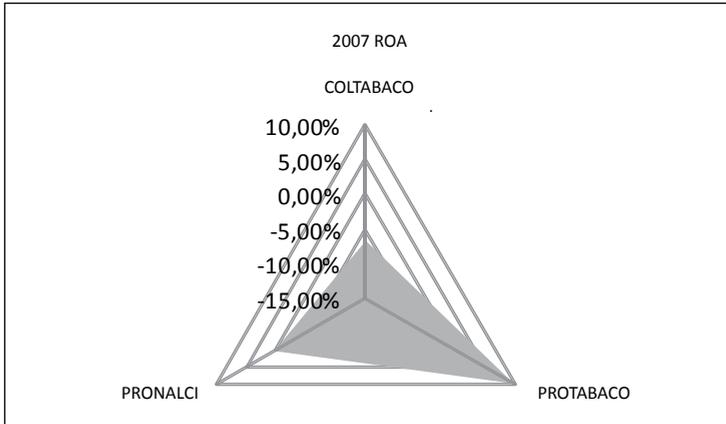
Se puede observar en la información anterior que el rendimiento de las empresas oscila entre resultados positivos y negativos, alcanzando rentabilidades de casi el 10% y llegando a resultados negativos de más del 14%. La media y la mediana refuerzan este análisis, pues varían en distintos periodos. Además, se puede observar que el indicador ROA no alcanza niveles muy altos pues el tercer cuartil indica límites no superiores al 7%. Sin embargo, podemos observar una tendencia de mejora en las empresas: para los tres primeros años analizados (2005-2007) el tercer cuartil no supera el 4% mientras que para los siguientes tres años (2008-2010) el tercer cuartil está entre el 4,8% y el 7%.

Como complemento del análisis se realizaron las gráficas radiales que permiten ver el nivel de convergencia del sector.

**Gráfica 2. Evolución del hacinamiento del sector, 2005-2010.**







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

En las gráficas se puede analizar la evolución del hacinamiento hipotéticamente, donde las empresas tienden a tener un comportamiento similar durante la mayoría de los años. En el caso particular de Coltabaco se observan indicadores negativos, debido a un posible escenario de imitación por parte de la compañía.

Para entender más fácilmente el análisis que se realizó por medio del cálculo del ROA, dentro de la prueba de hacinamiento cuantitativo se ubicó a cada una de las empresas dentro de las zonas propuestas por la metodología AESE con el fin de facilitar su lectura y comprensión. Cada zona es determinada según lo planteado por la metodología AESE. Para facilidad se asignó un color a cada una de las empresas.

**Tabla 3. Identificación cromática de las empresas.**

Empresa	Color
Coltabaco	A
Protabaco	B
Pronalci	C

**Tabla 4. Ubicación de las empresas en las zonas de desempeño, 2005-2010.**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DS	(A)	(C)	(C)	(B)	(B)	(B)
DM			(B)		(C)	
M	(C)	(B)		(A)		(C)
PC	(B)	(A)		(C)		
T			(A)		(A)	(A)

Donde:

DS	Desempeño superior
DM	Desempeño medio
M	Mortalidad
PC	Perdurabilidad comprometida
T	Estado tanático

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar la variación en la ubicación de las empresas: Coltabaco comienza en una posición de desempeño superior pero se ve desplazada en los siguientes años a estados tanáticos, mientras que Protabaco comienza en una posición de perdurabilidad comprometida y va escalando anualmente hasta un estado de desempeño superior, que mantiene durante los últimos tres años de estudio. Finalmente, Pronalci mantiene estados variables durante el periodo de tiempo analizado. La situación de Coltabaco se puede justificar en que era una de las empresas que innovaba en su sector pero se vio desplazada por Protabaco y comenzó a imitar las acciones de ésta, que se había vuelto líder en el mercado. Pronalci, al ser la empresa más pequeña del mercado, se ve más afectada por lo que pasa en el sector.

#### 4.2.2 Hacinamiento cualitativo

Con este análisis se pretende determinar si existe imitación en el sector y en qué grado. Para llevar a cabo este análisis fue necesario determinar las categorías o factores relevantes dentro del sector y asignarle a cada uno un grado de importancia o un peso para luego valorarlo.

Ambos estudios de hacinamiento se deben complementar y uno debe permitir comprender los resultados del otro. A continuación se desglosan las categorías trabajadas para el sector tabacalero y las necesidades encontradas.

**Tabla 5. Matriz de definición de categorías y necesidades del sector tabacalero.**

Categorías	Necesidades
Precio	Diferenciados
	Ahorro
	Acorde con sector donde opera
Producto	Variedad
	Innovación
	Moda
	Calidad
Plaza	Cobertura local
	Cobertura nacional
Imagen	Concientización
	Publicidad
	Compromiso social
Tecnología	Tecnología automatizada
	Software
	Investigación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia.

El peso porcentual fue definido por la matriz:

**Tabla 6. Matriz de peso porcentual de las necesidades.**

Tipo	Precio	Producto	Plaza	Imagen	Tecnología	Total	Peso %
Precio	X	SÍ	NO	SÍ	SÍ	3	23,08%
Producto	NO	X	SÍ	SÍ	SÍ	3	23,08%
Plaza	SÍ	SÍ	X	NO	NO	2	15,38%
Imagen	SÍ	SÍ	SÍ	X	NO	3	23,08%
Tecnología	SÍ	SÍ	NO	NO	X	2	15,38%

Fuente: Elaboración propia.

Según la última tabla, las categorías más relevantes en este sector son el precio, el producto y la tecnología. El precio explica que, aunque existe variedad de cigarrillos, el producto no es muy diferenciado, lo esencial sigue siendo el tabaco, y para el consumidor colombiano se trata del tabaco rubio. Además, la competencia es fuerte y es necesario implementar acciones o estrategias que afecten el precio de forma ventajosa para las compañías, pues los consumidores pueden cambiar de marca si una empresa sube el precio: los consumidores tienen alta sensibilidad a la elasticidad en el precio. El producto también es bastante importante, pues al existir tan fuerte competencia los consumidores exigen alta calidad y variedad, dentro de lo que la innovación permite, y también responden a las modas. La imagen es otra de las categorías que las tabacaleras deben trabajar fuertemente; debido a las restricciones existentes y al tipo de producto que se maneja es necesario emplear estrategias de relaciones públicas y comunicación. No menos importantes, pero sí con un menor peso dentro de nuestro análisis, encontramos la plaza y la tecnología.

Para determinar el grado de imitación general en el sector se asignó a cada una de las necesidades y para cada una de las empresas una valoración según el grado de imitación: no hay imitación (1), imitación parcial (2) e imitación total o alta (3).

**Tabla 7. Nivel de imitación por empresa del sector.**

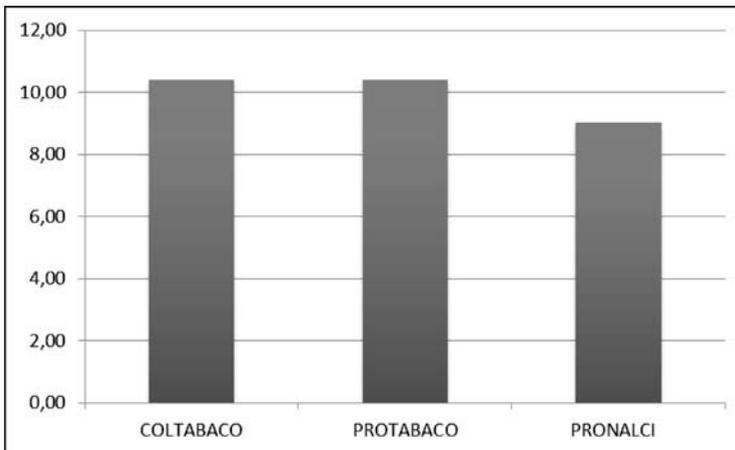
Variable			Empresa		
Tipo	Peso	Necesidades	COLTABACO	PROTABACO	PRONALCI
Precio	23,08%	Diferenciados	3	3	3
		Ahorro	3	3	2
		Acorde con sector donde opera	3	3	3
		Sumatoria	9	9	8
		Calificación	2,08	2,08	1,85
Producto	23,08%	Variedad	3	3	2
		Innovación	3	3	2
		Moda	3	3	2
		Calidad	3	3	3
		Sumatoria	12	12	9
		Calificación	2,77	2,77	2,08

Continúa

Plaza	15,38%	Cobertura local	3	3	3
		Cobertura nacional	3	3	2
		Sumatoria	6	6	5
		Calificación	0,92	0,92	0,77
Imagen	23,08%	Concientización	3	3	3
		Publicidad	3	3	2
		Compromiso social	3	3	3
		Sumatoria	9	9	8
		Calificación	2,08	2,08	1,85
Tecnología	15,38%	Tecnología automatizada	3	3	3
		Software	3	3	3
		Investigación y desarrollo	3	3	3
		Sumatoria	11,08	11,08	10,84
		Calificación	2,56	2,56	2,50
Total			10,40	10,40	9,04

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3. Nivel de imitación de las empresas del sector.**



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica demuestra que los valores obtenidos son altos y muy cercanos entre sí, por lo tanto se puede decir que el grado de hacinamiento es alto. Como se ha venido observando en el análisis desde pruebas anteriores, Coltabaco y Protabaco son las empresas que mayor imitación tienen. Aunque

la imitación no es justificable por los daños que trae a las compañías del sector, es normal encontrar estos resultados debido al tipo de acción y a que el producto de las empresas es muy básico y no se presta para modificaciones diferenciables. Por su parte, la diferencia de las dos compañías líderes con Pronalci se debe principalmente a que en aspectos como el precio, la variedad, la cobertura y la publicidad ésta se encuentra rezagada.

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

**Tabla 8. Motivadores de las representantes para elegir determinada empresa.**

Necesidades	Descripción
Calidad	Productos que garanticen la satisfacción del cliente.
Variedad	Posibilidad de escoger entre productores diferenciados según las preferencias del consumidor.
Labor social	Compromiso social y medioambiental de la compañía.
Innovación	Desarrollo de características que diferencien el producto.
Ahorro	Menor valor que el del producto de la competencia.
Ubicación	Posibilidad de adquirir el producto de la compañía.
Estatus	Posición sobresaliente del producto dentro del mercado.
Tradicición	Historia o trayecto de la compañía en el mercado y en la mente de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9. Canales potenciales de distribución en el sector.**

Venta directa
Presencia en eventos
Obsequios en calle

Las categorías de variedades del producto son:

- Con filtro.
- Sin filtro.
- Mentolado.
- Suave.
- Extra suave.
- Rubio.
- Mixto.

Con esta información se puede llevar a cabo el diagrama que permite analizar las oportunidades. Para esto se especifican los colores para cada empresa en la siguiente tabla:

**Tabla 10. Identificación de las empresas analizadas.**

1	CO	COLTABACO
2	PT	PROTABACO
3	PN	PRONALCI

**Tabla 11. Panorama competitivo del sector tabacalero.**

Necesidades	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Calidad	CO	PT	PN																		
Variedad	CO	PT	PN			O	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	CL	O	CO	PT	PN	CO		
Labor social	CO	PT	PN																		
Innovación	CO	CL	O				CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO			CO		
Ahorro	A	PT	PN			PN	A		PN	A		PN			PN	A		PN	A		PN
Ubicación	CO	PT	PN	CO	PT	O	CO	PT		CO	PT										
Estatus	CO	CL		CO			CO	CL	O	CO	CL		CO	CL	O	CO	CL		CO	CL	

Continúa

Tradición	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN
Variedades	CON FILTRO			SIN FILTRO			MENTOLADO			SUAVE			EXTRA SUAVE			RUBIO			MIXTO		
Venta directa	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN
Presencia en eventos	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN
Obsequios en calle	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN	CO	PT	PN

Fuente: Elaboración propia.

Como veníamos viendo en pruebas anteriores, el panorama competitivo refuerza la lectura de que el sector tabacalero en Colombia se encuentra en un alto grado de hacinamiento. Si observamos los canales de distribución encontramos que se encuentran saturados; nuevamente, esto se debe a las restricciones del Gobierno a la venta de cigarrillos por varios de los canales de distribución habituales. Además, hay altas restricciones en la publicidad y la comunicación de las empresas tabacaleras. En la matriz se puede, además, encontrar una alta concentración de Coltabaco, pues es la empresa que más cumple con las necesidades y los canales de distribución planteados dentro del sector, seguida por Protabaco. La empresa que menos recuadros ocupa es Pronalci, es decir que podría mejorar en más campos pero fácilmente cayendo en imitación, lo cual afectaría directamente al sector y a largo plazo a todas las empresas.

#### 4.4 Análisis de las fuerzas del mercado

En este estudio se analizan las cinco fuerzas de Porter: riesgo de ingreso, rivalidad entre competidores, poder de negociación con proveedores, poder de negociación con clientes y riesgo de sustitución.

##### 4.4.1 Riesgo de ingreso - barreras de entrada

El sector se encuentra concentrado en pocas empresas, que han invertido un gran capital para su funcionamiento. Esto se considera una barrera de entrada muy fuerte, pues aquel que quiera entrar al sector necesita de una inversión alta y son pocos los que tienen esta capacidad de inversión, así que el riesgo para el sector es bajo. El producto no requiere de gran conocimiento o experiencia pero los compradores prefieren las marcas ya posicionadas,

así que el riesgo se considera medio en este sentido. Los equipos tecnológicos para la elaboración de los cigarrillos son muy especializados, lo que hace que el riesgo de que los competidores inviertan en esta tecnología sea bajo. Por otro lado, las materias primas son de fácil adquisición, aunque existen desarrollos tecnológicos en cuanto a la genética del tabaco que son propiedad de sólo algunas empresas.

#### 4.4.2 Nivel de rivalidad entre los competidores

El nivel de rivalidad es alto debido a factores como la presencia extranjera, la venta de los mismos productos y sus variedades iguales, los niveles de hacinamiento y las políticas gubernamentales que piden lo mismo a todas las compañías.

#### 4.4.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores tiende a ser de equilibrio bajo debido a su concentración y al hacinamiento sectorial, a los bajos costos de cambio, la dificultad de integrarse hacia atrás y la poca información que tienen sobre el proveedor.

#### 4.4.4 Nivel de negociación de los proveedores

Los proveedores no tienen un poder de negociación muy alto, debido a que son varios y las empresas cuentan con proveedores en el país y en el mundo con precios muy competitivos. Además, los cultivadores dependen de las empresas, ya que ellas son más grandes. Los proveedores, en cambio, son de alta calidad pero fácilmente reemplazables.

#### 4.4.5 Bienes sustitutos

En cuanto a los bienes sustitutos, se ha hablado de productos que pueden crear los mismos efectos que el tabaco, pero no se cumple con las mismas necesidades o atributos, ya sea porque son demasiado costosos o porque no alcanzan a crear la misma satisfacción en el cliente. Esto es una ventaja para las tabacaleras, pues no pierden clientes. Esta amenaza es muy baja.

## 4.5 Estudio de competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del análisis estructural de sectores estratégicos es el 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 él se pretende observar a los competidores con la finalidad de generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida. En otras palabras, se pretende observar a los competidores a partir de una perspectiva positivista y subjetiva.

El conocimiento de los competidores es de suma importancia para la empresa, pero no sólo se deben comparar sus niveles de rentabilidad con los de la competencia –como se hace en el análisis de hacinamiento–, sino que se debe hacer un análisis de ellos en cuanto a su potencial de crecimiento. De esta forma, la empresa 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*.

### 4.5.1 Supuestos del sector

Los componentes del tabaco generan un cierto grado de relajación en las personas que lo consumen. Muchos aseguran además que permite alcanzar mayores niveles de concentración, disminuir el apetito y estimular el sistema nervioso.

Para muchas personas los cigarrillos dan reconocimiento social y estatus, desde décadas pasadas los actores aparecían en las películas fumando cigarrillos; además las compañías destinaban muchos recursos a promocionar y fijar una imagen de prestigio a los cigarrillos. Aunque estas prácticas se han controlado, aún existe la creencia de que consumir tabaco puede aumentar el estatus.

El tabaco es perjudicial para la salud –este hecho lo saben las compañías y la mayoría de los consumidores–, tiene miles de componentes químicos dañinos para el cuerpo humano: sin embargo existe la posibilidad de crear productos menos dañinos y adictivos que disminuyan los riesgos para la salud de los consumidores.

#### 4.5.2 Crecimiento potencial

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

**Tabla 12. Datos base del cálculo del crecimiento potencial sostenible.**

Años y empresas			
2005	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Coltabaco	12,18%	-1,90%	10,28%
Protabaco	46,01%	-43,68%	2,33%
Pronalci	30,97%	-26,69%	4,28%
Total	30,73%	-24,33%	6,41%
2006	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Coltabaco	10,26%	-9,36%	0,90%
Protabaco	42,84%	-41,63%	1,21%
Pronalci	12,23%	-10,35%	1,89%
Total	29,15%	-28,03%	1,11%

Continúa

2007	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Coltabaco	13,68%	-27,31%	-13,62%
Protabaco	40,24%	-35,13%	5,11%
Pronalci	14,40%	-9,93%	4,48%
Total	29,15%	-30,25%	-1,10%
2008	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Coltabaco	31,22%	-21,56%	9,66%
Protabaco	35,56%	-25,75%	9,81%
Pronalci	20,24%	-15,25%	4,99%
Total	33,28%	-23,61%	9,67%
2009	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial Sostenible
Coltabaco	7,70%	-57,39%	-49,69%
Protabaco	29,33%	-15,11%	14,22%
Pronalci	28,16%	-21,51%	6,66%
Total	18,83%	-23,46%	-4,62%
2010	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Coltabaco	11,21%	-38,28%	-27,07%
Protabaco	17,87%	-5,34%	12,53%
Pronalci	27,16%	-26,64%	0,52%
Total	14,95%	-11,21%	3,74%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

Esta información nos permite ver los niveles de dinero en las operaciones de las tres compañías. Como empresas mas grandes están Protabaco y Coltabaco, que desde 2005 cuentan con activos superiores a los 360 mil millones de pesos, lo que indica lo robusta que es su infraestructura. Por otro lado está Pronalci, que tiene información financiera muy por debajo de los niveles de la competencia; sin embargo su crecimiento intrínseco y

extrínseco muestra niveles muy parecidos y en muchos casos superiores a la competencia. Es importante destacar que el crecimiento intrínseco es positivo durante el periodo de tiempo analizado, lo que quiere decir que las compañías generan utilidades por medio de su actividad operacional, mientras que el crecimiento extrínseco varía y en muchos años es negativo y por lo tanto no alcanzan niveles de crecimiento potencialmente sostenibles.

#### 4.5.3 Análisis de erosión

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

- Síndrome de erosión estratégica (SEE): es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera la tasa de variación de los ingresos en una relación superior de 3 a 1 por más de tres años consecutivos. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos.
- Síndrome de erosión de la productividad (SEP): es el momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera la tasa de variación de la utilidad en una relación superior de 3 a 1 por más de tres años consecutivos. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo está siendo ineficiente internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tiene, por lo tanto, problemas de manejo de recursos. Para obtener los índices, los pasos son los siguientes:
  - a. Obtener información financiera: se deben ubicar los valores correspondientes a la utilidad (neta u operativa), los ingresos y los costos como mínimo para los últimos cinco años de la empresa. Esta información se puede obtener en la Superintendencia de Sociedades y ya ha sido recopilada para el estudio de hacina-  
miento cuantitativo.
  - b. Calcular deltas: se debe utilizar como año de referencia el primer año del análisis y establecer la variación entre los diferentes años de forma porcentual para los ingresos, la utilidad y los costos.

- c. Calcular erosión: una vez realizado el cálculo de los deltas de utilidad e ingreso por cada empresa, el estudio de competidores se complementa con el cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad, que no consisten en otra cosa que determinar el número de veces que varía la utilidad respecto del ingreso y el número de veces que crece el ingreso respecto de la utilidad de las compañías que hacen parte del sector estratégico.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para las empresas estudiadas:

**Tabla 13. Delta de utilidad, ingresos y costos de las empresas del sector.**

Delta utilidad	Coltabaco	Protabaco	Pronalci
2005-2006	-93,3%	-25,6%	-39,8%
2006-2007	-1557,5%	355,2%	150,6%
2007-2008	-184,9%	126,8%	16,4%
2008-2009	-531,1%	47,8%	43,3%
2009-2010	-57,6%	3,6%	-92,3%

Delta ingresos	Coltabaco	Protabaco	Pronalci
2005-2006	21,0%	18,1%	39,3%
2006-2007	9,3%	9,1%	3,1%
2007-2008	0,4%	-7,7%	-6,8%
2008-2009	-1,4%	-2,8%	-13,4%
2009-2010	-3,6%	-6,9%	-56,3%

Delta costos	Coltabaco	Protabaco	Pronalci
2005-2006	24,2%	9,6%	36,8%
2006-2007	-4,0%	-3,0%	-0,6%
2007-2008	-14,8%	-17,7%	-8,1%
2008-2009	15,6%	-19,2%	-12,1%
2009-2010	-9,0%	-11,2%	-53,2%

Fuente: elaboración propia.

Observamos que las tres empresas desde el 2006 tienen variaciones mucho más altas en la utilidad que en los ingresos, lo que sugiere una posible erosión de la estrategia.

**Tabla 14. Índices de erosión de las empresas del sector.**

Índice de erosión de estrategia	Coltabaco	Protabaco	Pronalci
2005-2006	-4,44	-1,42	-1,01
2006-2007	-167,15	38,90	48,19
2007-2008	-439,22	-16,52	-2,40
2008-2009	383,89	-17,18	-3,24
2009-2010	15,93	-0,52	1,64

Índice de erosión de productividad	Coltabaco	Protabaco	Pronalci
2005-2006	-0,23	-0,71	-0,99
2006-2007	-0,01	0,03	0,02
2007-2008	0,00	-0,06	-0,42
2008-2009	0,00	-0,06	-0,31
2009-2010	0,06	-1,94	0,61

Fuente: elaboración propia.

La variación en ingresos y costos es negativa y positiva en algunos periodos, lo importante es que no es constante, mientras que para Coltabaco el cambio en la utilidad es negativo durante varios periodos consecutivos y alcanza porcentajes de hasta el 500%, es decir que la empresa tiene altos niveles de erosión en la productividad.

Protabaco comienza mostrando problemas de erosión respecto a la productividad, pero cambia a problemas de erosión en la estrategia en niveles muy altos para la variación entre el año 2006 y 2007. Para el último periodo logra una mayor estabilidad.

Finalmente, en Pronalci la situación es mucho más estable. Sin embargo, también vemos problemas de erosión para el primer periodo en la productividad y luego en estrategia.

## 5. Conclusiones

El sector tabacalero sufre de fenómenos de turbulencia, principalmente, debido al dinamismo que debe afrontar frente a las constantes modificaciones en las regulaciones contra el consumo del tabaco. Las características del producto no permiten modificaciones significativas en cuanto a su desarrollo e innovación, por lo que se encuentran segmentos del mercado en los que participan todas las compañías ofreciendo productos homogéneos. Las políticas implementadas en contra del tabaco también generan incertidumbres en el sector, pues no se pueden llevar siempre las mismas acciones ante los cambios generados y desconocidos por las empresas. La gran variedad de actividades tanto en la empresa y la producción como en la relaciones con otras empresas del sector, clientes, proveedores, etc., hacen que la complejidad sea cada vez más grande. El sector se encuentra hacinado, pues no hay diferencia entre los productos ofrecidos, las actividades de las empresas y sus estrategias, aunque esto se debe a la naturaleza del proceso productivo del sector. Las compañías líderes en cuanto al tamaño e índices de ventas son Coltabaco y Protabaco. Las barreras en la entrada son altas, no sólo por el tamaño de los competidores sino por otros factores sociales y gubernamentales. El sector mostró un alto grado de erosión, pues a excepción del primer año las empresas muestran altas variaciones en la utilidad. Para el caso de Coltabaco, esta utilidad fue negativa.

## 6. Recomendaciones

Los productos ofrecidos por el sector tabacalero son bastante cuestionados y su disminución en ventas y utilidades se debe principalmente a este factor. Por lo tanto es recomendable desarrollar estrategias que permitan realizar alianzas estratégicas con corporaciones especializadas para mejorar la imagen del producto, por medio de obras que favorezcan a la sociedad en distintos ámbitos sociales y medioambientales. De la mano de las alianzas estratégicas, es necesario llevar a cabo estrategias de comunicación y sensibilización sobre el consumo del cigarrillo y el desarrollo tecnológico para lograr productos menos perjudiciales para la salud. La producción de tabaco es de gran importancia para varios de los países en vías de desarrollo, pues es un aporte grande para el sector agropecuario e industrial. Esto hace necesaria la aplicación de estrategias que garanticen la productividad del sector y su perdurabilidad.

## Referencias

- Espinal, C., Martínez, H. y Pinzón N. (2005). *La agroindustria de tabaco en Colombia: el negocio de los cigarrillos y los cigarros*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia. Documento de trabajo No. 78. Bogotá. Disponible en: [http://www.sintaintabaco.org.co/documentos\\_ta/agroindustria\\_tabaco.pdf](http://www.sintaintabaco.org.co/documentos_ta/agroindustria_tabaco.pdf). Fecha de consulta: 4 de julio de 2011.
- Espinal, C., Martínez, H., Pinzón N. y Barrios, C. (2005). *La cadena de tabaco en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia. Documento de trabajo No. 55. Bogotá. Disponible en: [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112164853\\_caracterizacion\\_tabaco.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112164853_caracterizacion_tabaco.pdf). Fecha de consulta: 4 de julio de 2011.
- Philip Morris Internacional (página *web*). Disponible en: [http://www.pmi.com/marketpages/Pages/market\\_es\\_co.aspx](http://www.pmi.com/marketpages/Pages/market_es_co.aspx).
- Pronalci [en línea]. Disponible en: <http://www.pronalci.com.co/web/index.html>.
- Protatabaco [en línea]. Disponible en: [http://www.protatabaco.com/scripts/compania\\_ubicacion.php?MP=3&IdCont=1](http://www.protatabaco.com/scripts/compania_ubicacion.php?MP=3&IdCont=1).
- Restrepo, L. y Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección Textos de Administración.
- Vásquez, V., Correa, A. y Rivera, H. (2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector veta directa cosméticos*. Documento de investigación No. 84. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

