

Turbulencia empresarial
en Colombia: caso sector postres

María Claudia Díaz Vargas
Juan Pablo Moreno Contreras
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Ana María Rodríguez Uribe



**Turbulencia empresarial en Colombia:
caso sector postres**

Documento de Investigación No. 82

María Claudia Díaz Vargas
Juan Pablo Moreno Contreras
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Ana María Rodríguez Uribe

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

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
Noviembre 2010

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector postres / María Claudia Díaz Vargas... [et ál.]. —Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.

74 p.:il, gráficas. —(Documento de Investigación ; 82)

ISSN: 0124-8219

Análisis Estructural de Sectores Estratégicos – Bogotá (Colombia) / Competencia Industrial - Bogotá (Colombia) / Planificación del Mercado - Bogotá (Colombia) / Industria de Postres - Bogotá (Colombia) – Estudio de Casos / I. Díaz Vargas, María Claudia / II. Moreno Contreras, Juan Pablo / III. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / IV. Todríguez Uribe, Ana María / V. Título. / VI. Serie.

338.47 SCDD 20

María Claudia Díaz Vargas
Juan Pablo Moreno Contreras
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Ana María Rodríguez Uribe

Corrección de estilo
Claudia Ríos

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

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

ISSN: 0124-8219

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

Primera edición: noviembre de 2010
Impresión:
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

Índice de tablas.....	5
Índice de gráficas	6
1. Introducción	8
2. Caracterización del sector	11
3. Análisis de turbulencia.....	14
Complejidad.....	18
Incertidumbre	20
Dinamismo	21
Identificación del nivel de turbulencia	22
Estrategias usadas por las empresas para frenar la turbulencia	22
4. Análisis estratégico	23
4.1. Hacinamiento.....	23
4.1.1. Hacinamiento cuantitativo	24
Selección del Indicador de asimetría	24
Cálculos del indicador	24
Cálculos estadísticos del indicador	25
Ubicación de las empresas en zonas de hacinamiento	33
4.1.2. Hacinamiento cualitativo	36
Determinación de necesidades	36
Determinación del peso porcentual	39
Evaluación	39
Calificación de resultados	39
Determinacion del grado de confluencia estrategica	42
4.1.3. Definición del grado de hacinamiento	45
4.2. Panorama competitivo.....	45
4.3. Fuerzas del mercado	50
Riesgo de Ingreso – Barreras de Entrada	51
Nivel de rivalidad de los competidores	53
Poder de negociación de los compradores	54
Poder de negociación de los proveedores	55
Bienes sustitutos	56
4.4. Estudio de competidores	59

4.4.1. Supuestos	59
4.4.2. Crecimiento potencial	60
4.4.3. Índices de erosión	64
Erosión estratégica.....	67
Erosión de la productividad	68
5. Conclusiones	69
Propuestas de futuras investigaciones	71
Limitaciones	72
Limitada y controlada información financiera de las empresas productoras	72
Referencias.....	73

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución PIB sector hoteles y restaurantes.....	12
Tabla 2. Información financiera empresas sector postres listos 2005-2009	24
Tabla 3. ROA Empresas del sector postres listos 2005-2009	25
Tabla 4. Indicadores estadísticos ROA sector postres listos 2005-2009 ...	25
Tabla 5. Coeficiente de asimetría financiera sector postres listos 2005-2009	26
Tabla 6. Identificación cromática de las empresas.....	33
Tabla 7. Zonas de desempeño y evolución en el desempeño de las empresas.....	34
Tabla 8. Matriz de definición de tipos y necesidades del sector postres listos	37
Tabla 9. Nivel de imitación sector postres listos	40
Tabla 10. Grado de confluencia estratégica sector postres listos	43
Tabla 11. Definición de canales empleados por el sector	46
Tabla 12. Definición de variedades del sector	46
Tabla 13. Convenciones cromáticas del panorama competitivo	47
Tabla 14. Panorama competitivo sector postres listos	48
Tabla 15. Riesgo de ingreso	51
Tabla 16. Nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	53
Tabla 17. Poder de negociación de compradores	54
Tabla 18. Poder de negociación de proveedores	55
Tabla 19. Bienes sustitutos.....	56
Tabla 20. Intensidad de las fuerzas del mercado	56
Tabla 21. Datos base cálculo crecimiento potencial sostenible	61
Tabla 22. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible del sector postres listos, 2010	63
Tabla 23. Utilidad neta, ingresos y costos, 2005.....	65
Tabla 24. Utilidad neta, ingresos y costos, 2006.....	65
Tabla 25. Utilidad neta, ingresos y costos, 2007.....	65
Tabla 26. Utilidad neta, ingresos y costos, 2008.....	65
Tabla 27. Utilidad neta, ingresos y costos, 2009.....	66
Tabla 28. Delta utilidad 2005-2009.....	66
Tabla 29. Delta ingresos 2005-2009	66
Tabla 30. Delta costos 2005-2009.....	66
Tabla 31. Índices de erosión de la estrategia.....	67
Tabla 32. Índices de erosión de la productividad	68

Índice de gráficas

Gráfica 1. Evolución del PIB sector hoteles y restaurantes.....	13
Gráfica 2. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA Sector postres listos, 2005-2009	26
Gráfica 3. Evolución del ROA de las empresas del sector.....	27
Gráfica 4. Hacinamiento del sector postres listos, 2005	30
Gráfica 5. Hacinamiento del sector postres listos, 2006	30
Gráfica 6. Hacinamiento del sector postres listos, 2007	31
Gráfica 7. Hacinamiento del sector postres listos, 2008	32
Gráfica 8. Hacinamiento del sector postres listos, 2009	32
Gráfica 9. Nivel de imitación en el sector postres listos.....	42
Gráfica 10. Nivel de confluencia estratégica	44
Gráfica 11. Intensidad de las fuerzas de mercado	57
Gráfica 12. Atractividad por barreras de entrada y salida sector postres listos	58

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector postres

María Claudia Díaz Vargas*

Juan Pablo Moreno Contreras**

Hugo Alberto Rivera Rodríguez***

Ana María Rodríguez Uribe****

* Microbióloga industrial de la Pontificia Universidad Javeriana. Correo electrónico: diazv.maria@ur.edu.co

** Administrador de empresas del Politécnico Gran Colombiano. Correo electrónico: morenoc.juan@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: hugo.rivera@urosario.edu.co

**** Administrador de negocios internacionales de la Universidad del Rosario. Correo: rodriguez.ana@ur.edu.co

1. Introducción

A lo largo de la historia y de acuerdo a los cambios de la sociedad se han observado diferentes fórmulas que han utilizado los empresarios para garantizar la perdurabilidad de las organizaciones. Estas fórmulas en muchos casos no son propias de las empresas, sino imitación de aquellas que han dado resultado. En otros casos, los modelos han surgido al interior de las organizaciones como resultado de un monitoreo del entorno. Actualmente nos encontramos frente a un nuevo ambiente en donde la globalización y los cambios rápidos se han vuelto una constante.

Según la investigación realizada en el 2008 por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) donde se mide la tasa de actividad emprendedora, Colombia ocupa el tercer puesto luego de Bolivia y Perú. Sin embargo, también encontramos que muchas empresas en Colombia terminan sus actividades antes de cumplir sus cinco primeros años (Global Entrepreneurship Monitor, 2009).

De allí que es de vital importancia para las empresas encontrar herramientas que den elementos a empresarios y emprendedores para tener visión mas amplia de un sector específico y así tomar decisiones mas acertadas. El análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) reúne información financiera y no financiera logrando la visión mencionada (Roatta Acevedo, 2006).

El sector de postres listos en Colombia no ha sido muy investigado y muchas personas emprendedoras deciden optar por esta opción como negocio informalmente, siendo pocas empresas las que se mantienen en el tiempo. El AESE nos ayudará a determinar cuáles son las características del sector y cuáles sus fortalezas para una aprovechamiento de ventajas sostenibles frente a sus competidores.

El objetivo de esta metodología es, pues, generar un panorama sectorial positivista y objetivo; esto lo logra “mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas, como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

En la primera prueba denominada análisis de hacinamiento; se determinará el grado de asimetría financiera (para el caso de nuestro análisis debido que el indicador seleccionado es financiero) y el nivel de confluencia estratégica

para tener una primera mirada de lo que ocurre en el sector (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

En la segunda etapa, el panorama competitivo, se ve la búsqueda e identificación de las manchas blancas (espacios de mercado no atendidas en el sector), teniendo una mejor percepción administrativa que servirá de base para desarrollar y aplicar estrategias más eficientes. Esta percepción se complementa con el análisis de las fuerzas del mercado, el cual permite identificar el nivel de atracción del sector, comprender la lógica sectorial, razones del comportamiento de la rentabilidad, crear un plan de empresa, planear diversificación por conglomerados (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

Finalmente se desarrolla el estudio de competidores para identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector estudiado. Pues se realiza un autoevaluación del potencial de crecimiento de la empresa, los supuestos que maneja el sector, el cumplimiento de la estrategia y el manejo de la productividad. Identificando así áreas de ventaja y desventaja competitiva. Esta herramienta cuenta con el análisis del crecimiento potencial sostenible que muestra que parte de su gestión esta deteniendo o no el crecimiento de la empresa; el estudio de los supuestos, para identificar paradigmas a romper para “salir del molde” o “de la mentalidad de manada”. Deltas de utilidad e ingreso y los índices de erosión que servirán de base para diagnosticar enfermedades de las empresas o síntomas de ellas para ser tratadas y evitar su muerte. En suma, las conclusiones de este estudio serán la receta previa para la vita eterna de las empresas de este sector, o dicho de otra manera más real su “perdurabilidad”.

El presente documento tiene como finalidad contribuir en el proceso de análisis sectorial realizado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, a través de su Grupo de Investigación en Perdurabilidad. Se ha desarrollado de manera conjunta con estudiantes de la Especialización de Mejoramiento y Productividad de la Facultad, como resultado del módulo Estrategia de Empresa. El trabajo constituye un aporte a las empresas para identificar aspectos de mejora que, una vez atendidos, generen aumento de la productividad. Con este trabajo se va consolidando la investigación sobre turbulencia empresarial en la Facultad de Administración, e involucra los esfuerzos realizados por los estudiantes de posgrados.

La estructura del documento es la siguiente: inicialmente se realiza una descripción del sector, presentando algunas generalidades de la actividades

realizadas, luego se hace una valoración del nivel de turbulencia, para dar paso al análisis estratégico llevado a cabo mediante la metodología de análisis estructural de sectores estratégicos (Restrepo y Rivera, 2008). No se hace una explicación de cada una de las fases de la metodología porque ya ha sido presentada en documentos anteriores que pueden ser consultados por el lector, o remitirse al texto referenciado. Finalmente se encuentran las conclusiones.

2. Caracterización del sector

En esta sección se realiza una descripción de las actividades realizadas en el sector, y posteriormente un análisis de la turbulencia en términos de los factores o discontinuidades que han ocurrido en los últimos cinco años, y las dimensiones de la turbulencia.

El sector de postres en Colombia se encuentra conformado por empresas grandes y pymes, siendo en este grupo las microempresas las de mayor proporción en el mercado; según lo señala revistas especializadas como *LA BARRA* en su edición número 25, un punto negro en la evolución del sector ha sido la “proliferación de negocios informales en esta rama, que no se rigen por las normas del INVIMA y que le quitan terreno a quienes lo hacen legalmente” (Revista LA BARRA, 2009). Siendo así reconocido por ser un sector principalmente informal.

Esta informalidad toma origen en la naturaleza cultural de este sector, al señalar a la gastronomía como uno de los indicadores sociales y dentro de ellos los postres marcan la pauta al ser el complemento ideal y el punto de referencia para reconocer la apertura de una comunidad, su evolución o incluso la influencia de otras culturas en ella. La historia de los postres es milenaria y en la actualidad está viviendo su época de oro (EL FOGON DIGITAL, 2008), debido a la tecnología que ha aportado una mayor longevidad y desarrollo a estos productos.

Los postres al ser una muestra de cultura, son tantos y tan variados como etnias y comunidades existen en el mundo. Esta diversidad va desde un caramelo hasta un elegante *crepe suzette*, de allí la importancia de delimitarlo para nuestro posterior estudio. En este análisis nos centraremos en los postres de mesa, individuales, de acceso en cadenas y restaurantes; denominados postres listos para consumir. Ya sean típicos o internacionales pero que están dirigidos a mercados masivos y de alto consumo.

Las empresas de este sector se ubican principalmente en áreas urbanas facilitando su acceso al mercado y distribución. En el caso particular de este análisis el área de exploración es la ciudad de Bogotá y municipios aledaños.

Para este estudio se tuvieron en cuenta dentro del sector económico de productos alimenticios las empresas correspondientes al CIIU 1530.

Dentro de esta delimitación las empresas que se encuentran en el mercado son: Postres Don Jacobo, Platos listos El Chef, JMC y Asociados (en lo sucesivo denominada Myriam Camhi), Natas de Santa Fe Ltda., Postres Vicky SA, Antojito.com, DELI, Dulcinea Ltda., Martha Marín Chaparro, Javier Martínez, Mauricio Mejía, José Ordóñez Rodríguez, Postres de la Sabana, Camilo Rodríguez Quecano, Alfredo Pastas Listas Ltda., Danone, Alpina y Lácteos Superior. De las anteriores empresas se consideran rivales directos entre sí debido a la similitud en características como portafolio de productos, mercado objetivo, localización y cadena de valor, a las primeras cinco; además se limitó a ellas por la nula disponibilidad de información. Limitando el análisis al cliente intermediario que entrega el producto al cliente final, es decir, Grandes superficies, TAT, restaurantes, clubes, salón de té, e institucional.

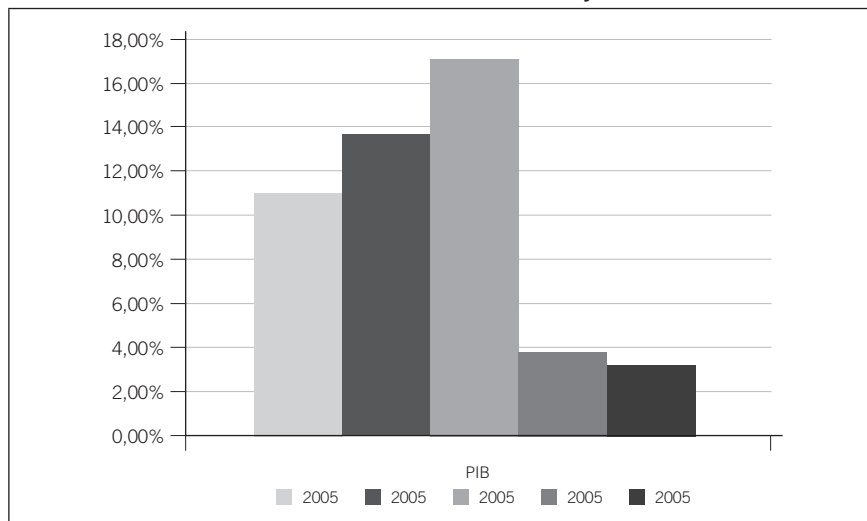
Dada el limitado estudio del sector pese a su importancia en el emprendimiento de nuestro país, encontramos en la evolución del mercado consumidor una aproximación cercana. La evolución del PIB; como indicador de crecimiento del sector de hoteles y restaurantes; se señala en la siguiente gráfica:

Tabla 1. Evolución PIB sector hoteles y restaurantes

AÑO	PIB
2005	11,04%
2006	13,70%
2007	17,10%
2008	3,80%
2009	3,20%

Fuente: BUSINESSCOL, 2010.

Gráfica 1. Evolución del PIB sector hoteles y restaurantes



Dichos datos nos muestran que el mercado objetivo está en contracción, venía de un periodo de crecimiento hasta 2007 donde presentó una caída considerable la cual permanece hasta el año 2009.

3. Análisis de turbulencia

En esta sección se hace inicialmente una pequeña descripción del concepto de turbulencia, que concluye con las características que permitan valorar si existe o no dicho fenómeno.

Para la Real Academia Española, turbulencia significa cualidad de turbio, confuso, desordenado, alborotado o perturbado. Los primeros autores que utilizaron el concepto de turbulencia de una manera precisa en el *management* fueron Emery y Trist (1965), quienes, al estudiar el entorno, propusieron cuatro tipos diferentes, donde el punto culminante sería un entorno caracterizado por el dinamismo y la incertidumbre al cual llamaron turbulento. Para ellos, turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968), indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, excediendo su capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973), la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos, y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977), la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno. Pero fue Ansoff (1979)¹, quien popularizó la noción de turbulencia, al manifestar que es la razón de ser del *management*, y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada al análisis de las responsabilidades del líder que al estudio del fenómeno como tal.

En el mismo año, Aldrich (1979), propuso la turbulencia como una dimensión del entorno, definiéndola como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman. Ya en los años ochenta surgen nuevas defini-

¹ Ansoff (1990 y 1992) propuso diferentes niveles de turbulencia, indicó que estos niveles se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de tales eventos, y la visibilidad de estos futuros eventos.

ciones, la mayoría de ellas se basan en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta. Para Trist (1980) las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones generando consecuencias negativas en el medio que comparten. Por su parte Dess y Beard (1984) y Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron que un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquel donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posterior a estos autores han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, llegando a una conclusión: que la turbulencia es un fenómeno generado por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible afectando el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla siguiente, elaborada por Rivera (2010), incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

Características de las dimensiones de turbulencia

Dimensión	Características de la dimensión
Complejidad Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan la industria.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un gran número de actores y componentes en el entorno. • Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos. • El entorno externo de las empresas es difícil de comprender. • Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. • Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno. • Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados. • Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad. • Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos. • Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.

Dimensión	Características de la dimensión
<p>Incertidumbre</p> <p>Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión. • Es difícil de predecir el comportamiento de entorno. • Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno. • Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno. • Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno. • Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos 2 o 3 años.
<p>Dinamismo</p> <p>Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen a menudo nuevos competidores en el sector. • El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto. • Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo. • La demanda presenta fluctuaciones permanentes. • Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de marketing. • Las acciones de los competidores son impredecibles. • La demanda y gustos son impredecibles. • Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. • Inestabilidad en los ingresos. • Inestabilidad en la mano de obra • Inestabilidad en el valor agregado • Inestabilidad en el margen precio-costos • Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. • La tecnología en el sector cambia rápidamente. • Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector. • La competencia con precios y promociones un sello del sector. • Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.

Al hacer el análisis de turbulencia en el sector de postres se puede establecer que no depende en gran medida de las evoluciones tecnológicas; éstas influyen principalmente en la reducción de mano de obra o en los tiempos de producción; sin embargo, son muy pocos los cambios en este tema en los últimos años, temas como la marcación o el loteo de productos en inyección y no en cinta, el sellado por túneles de termo encogido, el sellado en túnel de frío, el horneado inteligente o automático han reducido los costos fijos pero no de manera significativa; dado que son productos intensivos en mano de obra por exigir decoraciones o puntos de producción que solo la destreza humana pueden proporcionar. En cuanto a este tipo de tecnología, la humana, el conocimiento sí ha cambiado hacia tendencias como el uso de corrientes europeas de glaseado, cocción, mezclas que han repercutido en los llamados productos

fusión. Estos procesos implican un conocimiento mayor y por ello aumentan la influencia de este tipo de tecnología en el sector.

En cuanto a las políticas, el propósito de incursión al mercado europeo o americano han generado un auge del interés por lo inocuo (productos con nula contaminación, cuya ingesta garantiza el mantenimiento de la salud); generando una presión del gobierno al logro de certificaciones como HACCP, en el que las empresas productoras deben tener un control de los puntos críticos del proceso. Es un proceso oneroso para las empresas pues implica un beneficio difícilmente perceptible por los compradores, pero sí de alto gasto para los productores.

En cuanto a la normativa del sector, se ha mantenido estable sin grandes cambios más que el incremento en el nivel de exigencia en el cumplimiento de las mismas. Surgen nuevas entidades aplicando un mayor control en las empresas de alimentos como es el caso del DAMA; pero en términos generales no se han realizado grandes incrementos; se espera que en los años 2011 o 2012 la tendencia en las políticas de calidad de las empresas antes mencionadas (HACCP), se vuelvan de obligatorio cumplimiento de manera inicial con las empresas del Estado.

En cuanto a la globalización, ésta ha traído al sector la inclusión de insumos más eficientes, con menores mermas (pérdida de materia prima en proceso) y además tendencias variadas como las minimalistas, repostería francesa, sabores fusión, etc. El no ingresar de manera directa una empresa extranjera al mercado no implica que sea imposible; un ejemplo de ello fue el ingreso de la empresa Danone en el 2008 al mercado colombiano, que tomó por sorpresa a varios vendedores, quitando espacio en góndola pues su estrategia de mercado fue ocupar la mitad del lineal en grandes superficies. Este ingreso, además de reducir la captación de compra de los productores, generó el temor de las empresas ante semejante gigante; el gusto colombiano por los sabores simples y naturales no motivó ni fomentó el consumo de estos productos, con lo que no quiere decir que una nueva empresa con una nueva propuesta no pueda derribar esta barrera; y dados los bajos aranceles colombianos en estos productos y los altos costos de producción a nivel nacional, los productores internacionales pueden surgir como un digno competidor que fácilmente, en términos de rentabilidad ofrecida a los intermediarios, puede sacar del mercado a varios industriales.

En el ámbito empresarial, las discontinuidades relacionadas con la globalización, tecnología, medidas gubernamentales, cambios demográficos, etc. provocan turbulencia en los diferentes sectores de la economía; esta turbulencia se caracteriza por tener tres dimensiones: complejidad, dinamismo e incertidumbre. El sector de postres no ha sido ajeno a esta situación y las manifestaciones de dichas dimensiones son:

Complejidad

- Existe gran variedad de competidores no solo directos sino también de sustitutos
- Existen productos complejos de alta tecnología como son los que contienen nitrógeno o los de facetas de sabores (postres que en la boca cambian de un sabor a otro o de texturas o de experiencias como el caso de los dulces pop que estallan en la boca) hasta artesanales dependientes de la destreza del cocinero.
- Existen tendencias a lo novedoso y a la fusión de sabores euroasiáticos pero también se da la corriente de los restauracionistas que buscan el regreso a la culinaria típica y artesanal, haciendo tantas propuestas como personas existen. De allí que es un sector complejo; no se trata entonces de producir comida que se vende sola sino de detectar el común de los gustos de las masas.
- En los últimos cinco años las empresas que pertenecen al sector de postres listos, han estado sometidas a cambios gubernamentales importantes, como es el aumento en los niveles de exigencia de la calidad en procesos, producto e instalaciones, adicionalmente han entrado en vigencia nuevas normas relacionadas con la conservación del medio ambiente, viéndose obligadas a crear procedimientos que cumplan con el buen manejo del agua, residuos sólidos, líquidos y emisiones atmosféricas.
- En cuanto a procesos de producción compartida, las empresas del sector no realizan este tipo de prácticas.
- En cuanto a los proveedores, es un sector con gran número de participantes, la diferencia se encuentra en la calidad estable de sus productos y en su capacidad de tener disponibilidad en tiempos de

escasez, dependiendo en ocasiones de muchas empresas para poder realizar la producción de los postres, puesto que factores climáticos inciden incluso en la producción de leche de vaca, ante este aspecto sólo un proveedor con alto grado de influencia puede asegurar un flujo constante de esta materia prima.

- Dado el bajo margen de rentabilidad del sector se tiende a tener distribución propia de los productos, en cuanto al mercado intermediario se refiere.
- Determinar el origen de los cambios en el entorno es una tarea casi imposible; responden en la gran mayoría de las ocasiones a factores climáticos, naturales, políticos, tecnológicos, e incluso religiosos. Un ejemplo de cada uno de ellos se lista a continuación:
 - Un factor climático como la elevada lluvia en enero de 2010 generó la producción de leche baja en grasa en las vacas del altiplano cundiboyacense, leche de la cual se surten los productores y de cuyo punto de grasa parten para realizar funciones como el espesado de ingredientes o la dureza del horneado, esta falencia fue identificada, o mejor, solventada en cambios de fórmula cuando el fenómeno ya estaba terminando. Esta baja en el nivel de grasa dio como resultado la reducción de los ingredientes requiriendo mayor materia prima no solo láctea sino de huevos, harina y demás, y, contrario a lo que se creyera, con una menor producción. Es decir, la rentabilidad se vio afectada.
 - Factores naturales como el sufrido por las gallinas en el último periodo de 2009, cuando el nivel de producción simplemente bajó, dicho de un modo coloquial, las gallinas no quisieron poner huevos; ante este efecto, las empresas tienen una nula influencia, volviendo aun más complejo el sector.
 - Políticos: el cierre de fronteras, un tema que se creería no afectaría a este sector repercutió en una baja en el poder adquisitivo de 2008, por ende, los consumidores faltaron a las mesas de los restaurantes y clubes y el gasto en postres acabó siendo determinado como un monto innecesario y se redujo su demanda.
 - En tecnología, aunque no se ha presentado en mayor medida en todo el sector, sí lo ha hecho en un segmento proveedor que resulta esencial y casi es la razón de ser de este sector de postres:

el mercado del azúcar, que desde 2007 ha aumentado su valor considerablemente con la utilización del biocombustible.

- Aunque la religión se cree no es un factor influyente, en este caso sí lo es; en Semana Santa o más precisamente en tiempo de cuaresma, por citar un ejemplo, Colombia incrementa su consumo de huevo como sustituto de la carne, allí el valor de este bien se incrementa y su escasez aumenta para los sectores productores que lo emplean.

En conclusión, la complejidad sí es una constante influyente en el sector, su presencia hace que sea un sector en alto grado de turbulencia.

Incertidumbre

Como se observó en el análisis de complejidad, es un sector impredecible que responde a factores incontrolables por parte de los productores; dejando en el manejo interno de la empresa la respuesta aparente para solventar estos repentinos cambios. Esta idea de tener la receta secreta para combatirlos hace que sea un sector cerrado, de información controlada y confidencial, de nula participación en agremiaciones. Es un sector casi inexplorado por la academia o el gobierno, es decir, poco analizado, dejando pocas herramientas para un análisis con fuentes secundarias, esto incrementa la incertidumbre pues el empresario se limita a la información de primera mano con la que cuenta haciendo sus decisiones más riesgosas pues pueden o no ser reales o cercanas a la realidad.

Información como la información financiera de la competencia, podría dar a las empresas la posibilidad de conocer el impacto que las innovaciones generan en variables como rentabilidad, crecimiento, etc.; sin embargo, no es de fácil, o incluso libre, acceso pese a ser un documento público. Al no tener este tipo de información, las organizaciones pueden caer en falsas realidades generando presión en las empresas y posiblemente tomas de decisiones basadas en supuestos.

Las tendencias del sector son tan variantes que un producto que se vende en gran cantidad hoy, mañana será retirado del mercado porque sencillamen-

te los gustos cambiaron. Literalmente, los clientes cambiaron sus antojos o deseos. Haciendo la lectura de unos años, o incluso unos meses, borrosa.

Finalmente, el comportamiento de las empresas frente a la turbulencia del sector (deducida con los datos recopilados para este trabajo) muestra que las estrategias utilizadas por las empresas están resumidas en innovación en productos, realización de nuevas líneas de producción no relacionadas con postres, no hacer ningún tipo de modificación en sus productos y comenzar a usar nuevos canales como el internet para llegar a más clientes o facilitar el contacto con los ya existentes. No obstante vemos que estas estrategias no han ayudado a un crecimiento significativo del sector.

De este análisis concluimos que, pese a lo que se podría pensar con expresiones como “cualquiera puede hacer un postre”, o “es un sector alejado de las crisis”, es un sector bastante fluctuante y sujeto al cambio de condiciones incluso climáticas; de allí que se muestra como un sector de alta incertidumbre.

Dinamismo

El sector se caracteriza por el gran número de competidores (formales e informales) que entran y salen de él, lo que hace muy difícil determinar con exactitud el número de empresas que hacen parte del mismo. Además, existen organizaciones que aunque no se caracterizan por la producción de postres listos y no son reconocidas en el mercado como tal, realizan producciones a menor escala. Esta característica dificulta su identificación como competencia directa.

Adicionalmente la existencia de tantas empresas formales e informales genera variedad en productos, precios y calidad lo que indiscutiblemente provoca que la competencia se centre en guerra de precios y promociones para alcanzar mayores ventas en las organizaciones.

Como se vio en el análisis de incertidumbre, la demanda cambia constantemente. No es atacada por este sector con estrategias de marketing o en publicidad, tendencia que rompieron empresas como Myriam Camhi.

Tal como se demostró en el análisis de complejidad, es un sector con crisis de momento, de apagar fuegos podría decirse, este mes los huevos, el siguiente el azúcar, el que le sigue, quién sabe. Es decir los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. Es un sector en el que un producto es

fácilmente imitable pues los ingredientes, recetas y técnicas a usar son de conocimiento del sector.

Identificación del nivel de turbulencia

Contrario a lo que se podría pensar, el nivel de turbulencia es alto, un sector en apariencia estable, sin preocupaciones, tiene que enfrentar no sólo cambios en la demanda, sino principalmente cambios en su mercado abastecedor; con una exigencia cada vez mayor tanto por sus compradores como por el Gobierno, reduciendo márgenes, preparándose para exigencias que pueden o no llegar a concretarse, siguiendo o no modas que pueden ser duraderas.

Estrategias usadas por las empresas para frenar la turbulencia

Las estrategias usadas por las empresas para frenar esta turbulencia son, por lo general, un trato amigable con los proveedores, con alto cumplimiento en pagos para generar interés y fidelidad de éstos y así engancharlos y asegurar surtido en periodos de escasez. También el estudio constante de proveedores para tener distribuidores de respaldo que apoyen las falencias que pudieran presentar estas alianzas.

En cuanto a los ciclos de mercado, se apoya con degustaciones del producto que esté perdiendo fuerza para motivar la compra y mantener el sabor en la mente de los consumidores.

Recientemente, como se mencionó antes, Myriam Camhi ha introducido la propuesta de fortalecer la marca con mercadeo voz a voz, a través de presencia en páginas especializadas, mención o participación en ambientes políticos o de alto nivel social introduciendo así el concepto de estatus a sus productos.

4. Análisis estratégico

En esta parte del documento se realiza el análisis del sector haciendo uso de la metodología de *análisis estructural* con cada una de las cuatro pruebas que la conforman: hacinamiento, panorama competitivo, fuerzas del mercado y estudio de competidores.

La utilización del análisis estratégico en este sector es muy importante ya que la revisión de variables que incluyen indicadores financieros y percepción de éste nos permite reunir información muy importante que ayudará a obtener una visión y comprensión más cercana del sector, para, así mismo, tomar decisiones de alternativas que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa, basándose en datos reales, o al menos más aproximados a la realidad que los supuestos generales. Es decir, tener herramientas claras para el desarrollo de estrategias concretas que logren convertir posibilidades de mercado y negocio en verdaderas ventajas competitivas únicas y difícilmente imitables para lograr la perdurabilidad.

4.1 Hacinamiento

El hacinamiento es una “patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas a largo plazo, síntomas que se presentan como consecuencia de la imitación” (Restrepo & Rivera 2008); Es decir es la situación que se presenta cuando las empresas que pertenecen a un sector se dedican a hacer las mismas actividades, ofrecer los mismos servicios o vender los mismos productos, esta situación genera una guerra de precios afectando tarde o temprano la perdurabilidad de la empresa.

Para identificar si el sector postres listos adolece de esta patología, se practica análisis de hacinamiento para identificar si muestra o no sus síntomas; entonces se realiza análisis de hacinamiento cuantitativo, análisis cualitativo, determinación del nivel de imitación del sector y su nivel de confluencia estratégica; en conjunto se trata de determinar el grado de hacinamiento.

4.1.1 Hacinamiento cuantitativo

Selección del Indicador de asimetría

Para este estudio, se decidió tomar como indicador el ROA, porque mide la rentabilidad de los accionistas y la utilización efectiva o productividad de los activos de la empresa (Restrepo & Rivera 2008).

Con tal fin se recopiló información de los años 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009. La información en el sector de postres listos fue obtenida de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tabla 2. Información financiera empresas sector postres listos 2005-2009

Año	2005		2006		2007		2008		2009	
	Total activo	Utilidad Neta	Total activo	Utilidad Neta	Total activo	Utilidad Neta	Total activo	Utilidad Neta Total activo	Utilidad Neta	Total activo
Postres Vicky S.A.	213.894.400	8.385.511	198.602.744	6.037.359	223.679.943	37.223.277	236.861.000	9.189.000	213.894.400	15.054.288
Myriam Camhi	763.986.852	39.752.627	868.905.167	42.379.397	880.131.587	58.842.603	977.923.305	61.880.662	998.806.238	36.035.581
El Chef Platos listos Ltda.	285.698.000	28.199.000	340.854.765	42.037.232	338.985.334	8.867.046	362.038.756	10.207.172	360.108.866	23.623.078
Natas de Santafe Ltda.	293.767.133	34.663.762	381.938.921	35.533.664	468.472.389	61.162.423	477.480.961	10.413.454	570.349.009	34.600.100

Cálculos del indicador

Una vez recopilada la información de los estados financieros se realizaron los cálculos del indicador ROA tomando la utilidad neta debido a la constatación en los elevados gastos no operacionales en el sector y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. ROA Empresas del sector postres listos 2005-2009

	Año	2005	2006	2007	2008	2009
	Empresas	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
	Postres Vicky S.A.	3,92%	3,04%	16,64%	3,88%	7,04%
	Myriam Camhi	5,20 %	4,88%	6,69%	6,33%	3,61%
	El Chef Platos listos Ltda.	9,87%	12,33%	2,62%	2,82%	6,56%
	Natas de Santafe Ltda.	11,80%	9,30%	13,06%	2,18%	6,07%

Cálculos estadísticos del indicador

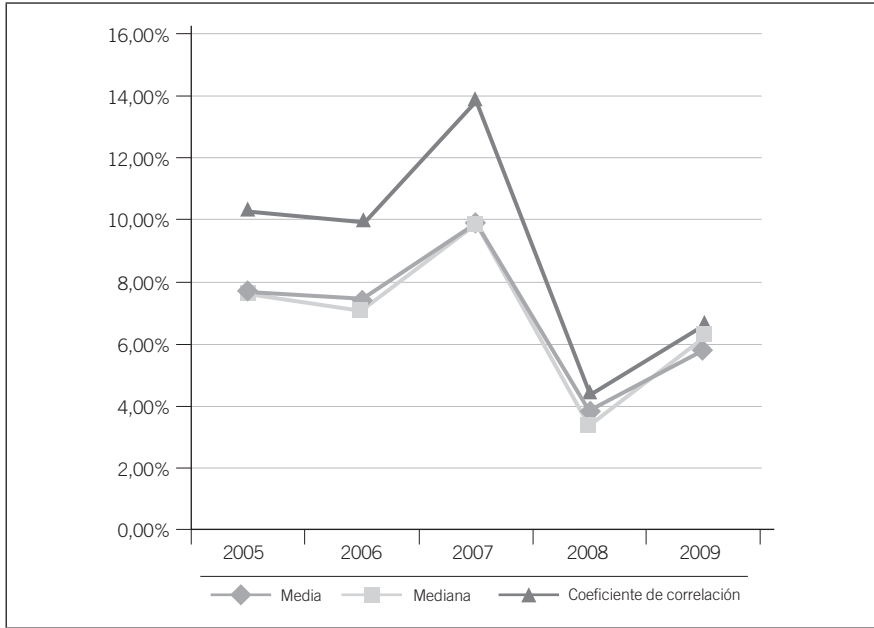
Una vez obtenidos los datos se realizaron los cálculos necesarios para determinar el tercer cuartil, la mediana y la media para determinar por año el desempeño de las empresas.

Tabla 4. Indicadores estadísticos ROA sector postres listos 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Media	7,70%	7,39%	9,75%	3,80%	5,82
Mediana	7,54%	7,09%	9,87%	3,35%	6,31%
Tercer cuartil	10,35%	10,06%	13,95%	4,49%	6,68%

Su evolución y comportamiento se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 2. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA Sector postres listos, 2005-2009



Su dispersión y coeficiente de variación se muestra en la siguiente tabla:

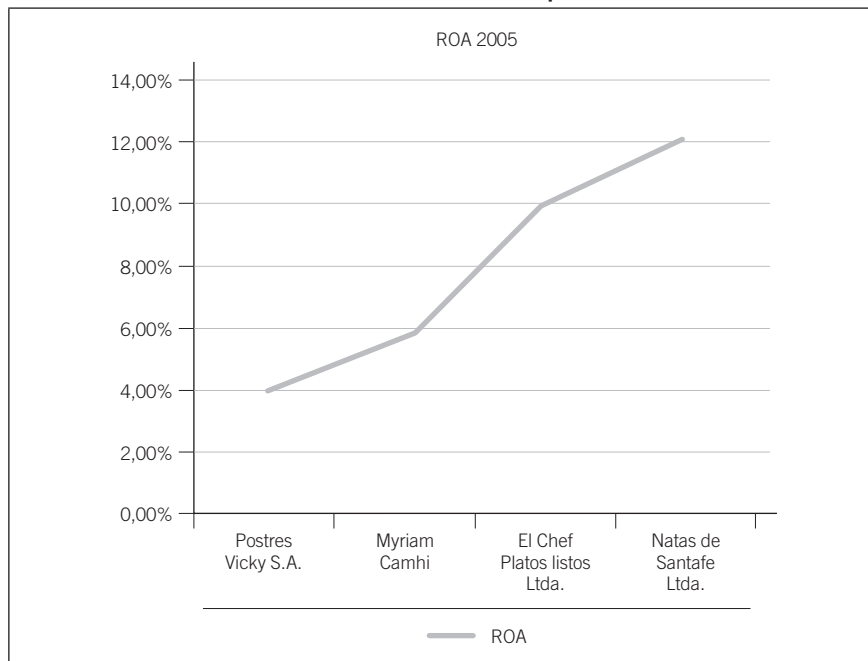
Tabla 5. Coeficiente de asimetría financiera sector postres listos 2005-2009

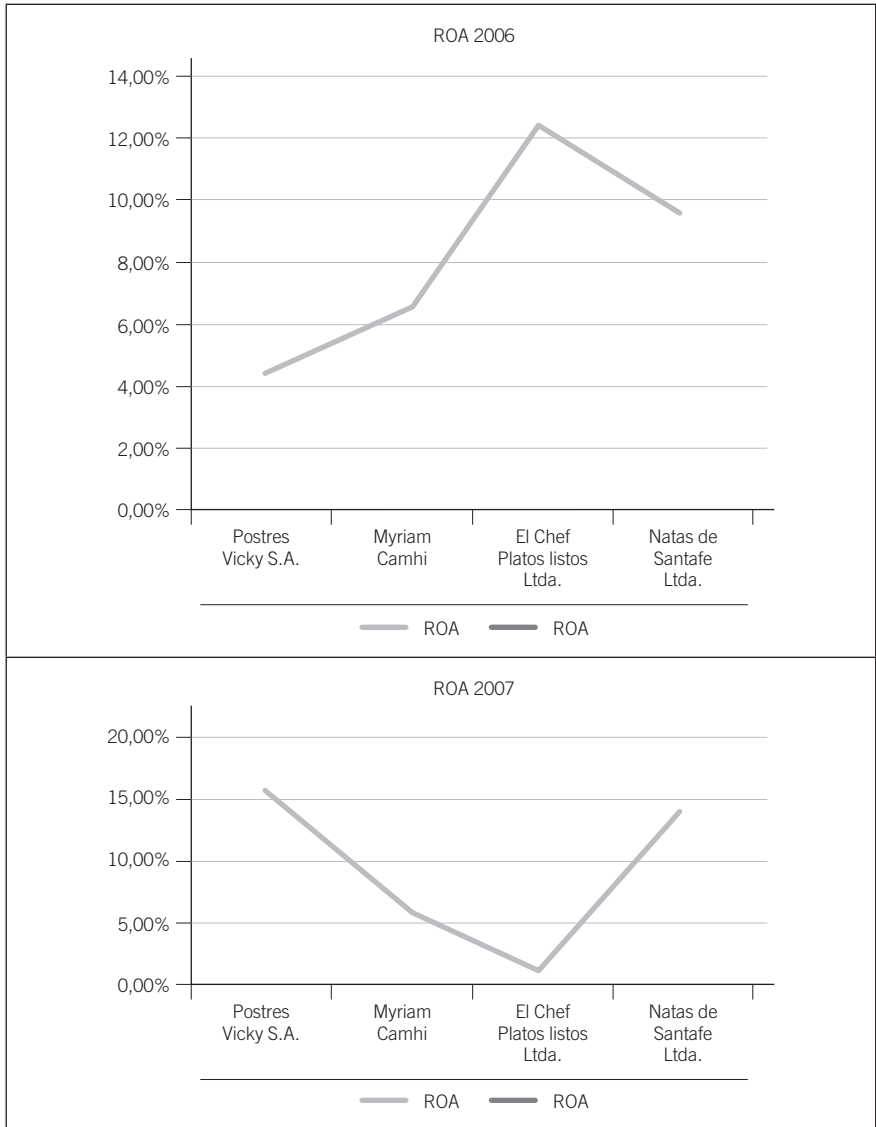
Indicador	Año				
	2005	2006	2007	2008	2009
Desviación Estándar	3,7%	4,2%	6,3%	1,8%	1,5%
Coeficiente de Asimetría	12,4%	26,5%	-7,6%	119,9%	-160,6%

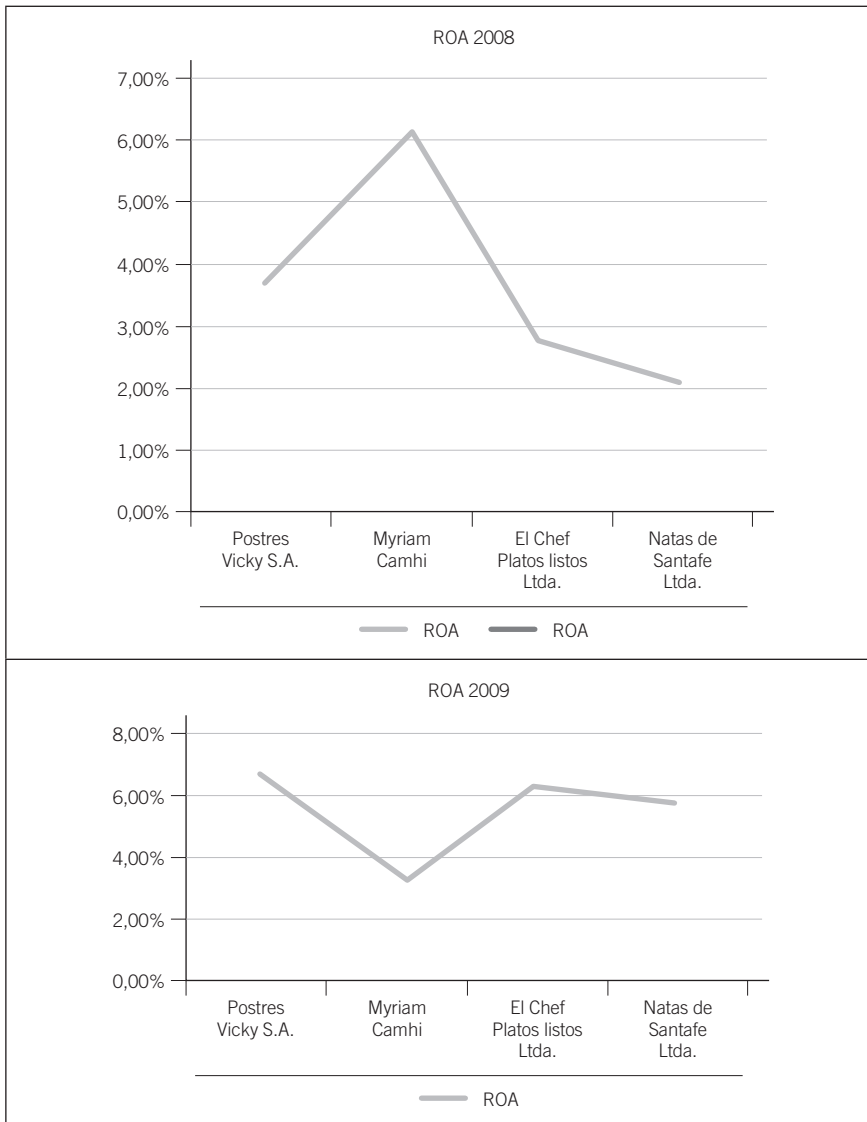
Lo anterior muestra que los datos son muy similares principalmente en los últimos dos años. Años en los que se ve un mayor efecto por parte de las empresas líderes, que jalonan el resultado del sector son en 2006 y en 2008 con los auges de El chef platos listos Ltda. y de Myriam Camhi respectivamente; por otro, lado su caída no afecta el resultado del sector en los años

posteriores al auge de manera significativa; por lo cual se considera que se presenta un síntoma de hacinamiento, ya que existen resultados financieros homogéneos y baja asimetría financiera, lo que nos da indicios de imitación que deberá ser verificada en la continuación del análisis. Esta conclusión se visualiza de una mejor manera en la siguiente evolución:

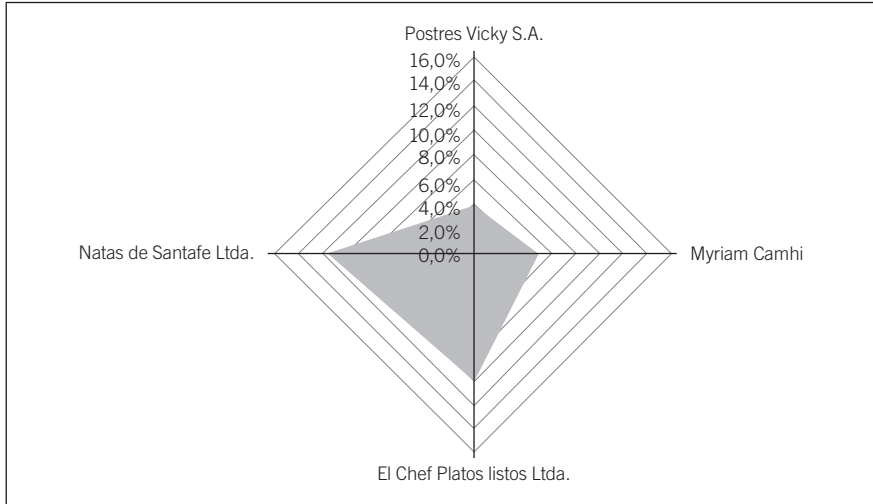
Gráfica 3. Evolución del ROA de las empresas del sector





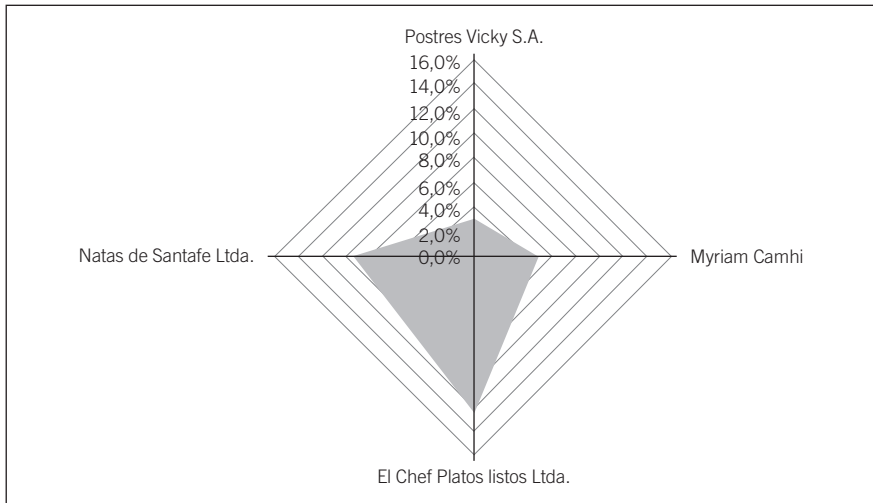


Gráfica 4. Hacinamiento del sector postres listos, 2005



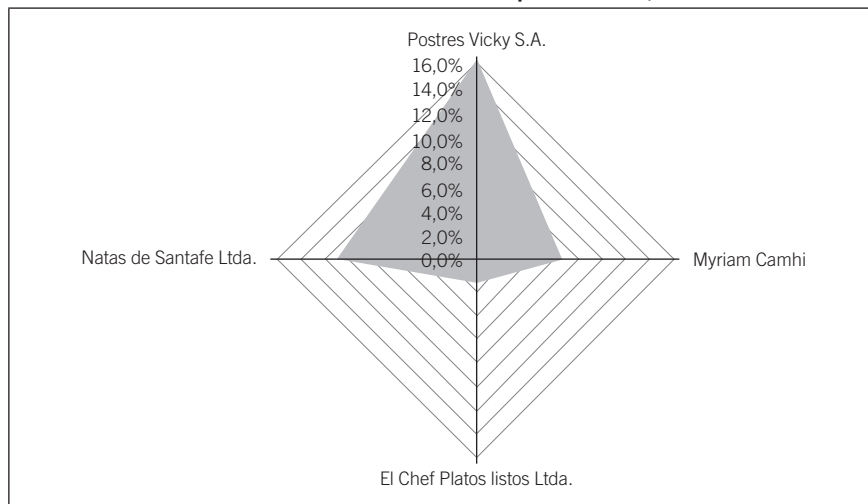
En el año 2005 se ve el liderazgo de Natas de Santa Fe Ltda. con un ROA del 11,8%, seguido de El chef con un 9,87%, Myriam Camhi con el 5,2% y finalmente Postres Vicky S.A. con el 3,92%; con una cercanía en los resultados entre Natas y El Chef, dejando en un segundo grupo a Camhi y a postres Vicky.

Gráfica 5. Hacinamiento del sector postres listos, 2006



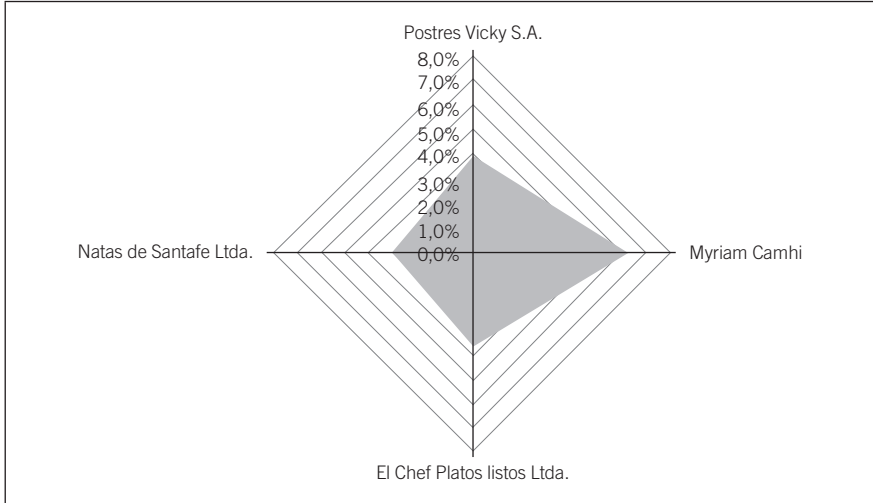
En el año 2006, Natas de Santa Fe y el chef invierten su posición una respecto a la otra; bajando natas a un ROA de 9,3% y el chef subiendo a un 12,33%, siguiendo con su comportamiento superior frente a sus dos competidoras; Myriam Camhi baja un poco su rentabilidad a 4,88 y de igual manera Postres Vicky con un 3,04%, acortándose, sin embargo, su distancia.

Gráfica 6. Hacinaamiento del sector postres listos, 2007



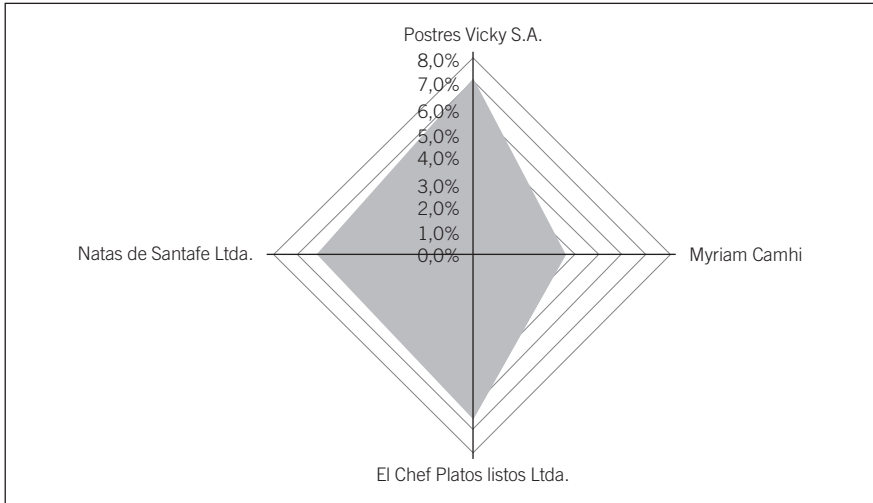
En el año 2007 postres vicky tiene un despegue interesante, pasando de ser el de menor desempeño financiero en 2006 con 3,04%, a ser el mejor con un 16,64%; seguido por Natas que mejora su participación de tener un ROA del 9,3% al 13,6% en 2007, Myriam Camhi también mejora aunque en menor proporción y El Chef tiene una fuerte caída del 12,33 al 2,62% en ese año.

Gráfica 7. Hacinamiento del sector postres listos, 2008



En el año 2008 Myriam Camhi tiene un decrecimiento del 6,69% al 6,33, sin embargo, mejora respecto a las demás puesto que las caídas de las otras son bastante grandes. Natas y El Chef caen al 2,18% y 2,82% respectivamente. De nuevo se repite el fenómeno de que el líder de un año decrece considerablemente el siguiente, Vicky cae de nuevo a un ROA de 3,88%. Pese a no crecer en rendimientos, lo hace en su posicionamiento frente a los que inicialmente eran los mejores.

Gráfica 8. Hacinamiento del sector postres listos, 2009



Finalmente, se ve un reagrupamiento entre Natas, El Chef y Vicky, con valores de crecimiento con ROA del 6,07%, el 6,56% y el 7,04% respectivamente. Mientras Camhi decrece y llega a un ROA de 3,61%.

Estas gráficas de araña nos muestran una tendencia a que las rentabilidades de las empresas se igualen, luego de pasar de periodos en los que cada año una empresa era representativamente superior a las demás y luego presentaba caídas proporcionales; o de manera inversa caían y al año siguiente se recuperaban significativamente.

Ubicación de las empresas en zonas de hacinamiento

La división de las zonas se realizó siguiendo la propuesta de la metodología AESE, de la siguiente manera (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008):

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

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

Zona 3: empresas ubicadas entre la mediana y la media

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

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

Esta ubicación se grafica en la siguiente tabla para facilitar su análisis:

Tabla 6. Identificación cromática de las empresas

Empresas	
Postres Vicky S.A.	
Myriam Camhi	
El Chef Platos listos Ltda.	
Natas de Santafe Ltda.	

Tabla 7. Zonas de desempeño y evolución en el desempeño de las empresas

	2005	2006	2007	2008	2009
Desempeño superior					
Desempeño medio					
Mortalidad					
Perdurabilidad comprometido					
Estado tanático					

Como se muestra en la tabla, las empresas han variado en la ubicación de estas zonas de desempeño o de hacinamiento; todas al menos una vez han estado en zona de desempeño superior, al menos una vez en zona de perdurabilidad comprometida y todos a excepción de Myriam Camhi han estado en zona de desempeño medio. Es un sector muy variable.

Un comportamiento interesante se ve en la empresa Myriam Camhi, quien venía de una situación grave durante tres años de encontrarse en zona de perdurabilidad comprometida, su boom o aparición en el mercado como una marca líder y muy bien posicionada en 2008 le da un desempeño superior notorio y en 2009 cae de nuevo a zona de perdurabilidad comprometida pese a seguir teniendo estas características de renombre y posicionamiento y de aparentes grandes volúmenes de venta. Esto, que parece no ser una situación muy lógica, es lo que nos permite proponer a quien lea este análisis, dar apertura a una de las grandes verdades de las empresas de alimentos, en especial las pymes de nuestro país, un gran esfuerzo de mercadeo y ventas no necesariamente resulta en un desempeño superior en inicio porque sus ventas implican también costos superiores o futuras conclusiones que ese posible estudio de lugar; rompiéndose una vez más el mito de perdurabilidad, que dice que el que más vende será quien sobreviva.

Por otro lado Postres Vicky, una empresa en apariencia no muy mencionada en el medio, de ventas inferiores, sí presenta un crecimiento en el posicionamiento de las zonas de hacinamiento, ha pasado de estar en zona de perdurabilidad comprometida a estar en desempeño superior y pese a caer en el último año a zona de desempeño medio, su caída no ha sido tan crítica como la de los líderes en mercadeo y publicidad como son El chef y Myriam Camhi. Aquí de manera preliminar se podría decir que la mejor empresa es

postres Vicky S.A., quizás ha propuesto algo diferente lo que se comprobará en el análisis de hacinamiento cualitativo posterior.

Viendo este sector en su evolución, notamos que es un sector que está descendiendo en su rentabilidad que venía cercana al 10% con un 9,7% en promedio, en el año 2008, si se retirara Myriam Camhi todos estarían haciendo lo mismo²; No mueve demasiado al sector, sólo lo mejoró un poco y, pese a ser rentable, tiene costos adicionales.

Análisis de los resultados del hacinamiento cuantitativo

La asimetría financiera del sector está en aumento, cada vez la diferencia entre la media y el tercer cuartil es menor, una crisis en 2008 nos muestra que se mantiene pues la diferencia entre estos dos valores solo se dio por la estabilidad de una empresa.

A excepción de los años 2006 y 2008, la media es menor que la mediana, es decir, los resultados son homogéneos por dispersión, puesto que luego de estos despuntes se ha presentado un incremento en la similitud entre la media y la mediana.

Al observar los datos que nos muestran el hacinamiento cuantitativo podemos observar que durante estos cinco años ninguna empresa se ha hallado en zona de estado tanático, sin embargo todas han estado en la zona de perdurabilidad comprometida. Al observar la zona de desempeño superior podemos observar que toda las empresas han estado por lo menos una vez en dicha zona, casi turnándose, lo que nos lleva a concluir que en el sector de postres listos existe asimetría financiera: Todas las empresas alguna vez han obtenido desempeño superior y una gran cantidad de ellas se encuentra en una fase de morbilidad, el sector adicionalmente fluctúa de manera positiva o negativa con picos muy altos de evolución, no tiene un crecimiento constante.

Todas las empresas una vez han estado en la zona de perdurabilidad comprometida, toman acción y comienzan a reaccionar para ubicarse en zonas de mejor desempeño en el año siguiente a esta situación.

² Es importante aclarar que aunque Myriam Camhi podría considerarse inicialmente para este aspecto, no se ajusta al presente análisis y en apariencia estaría mal seleccionado el sector estratégico al incluirla; sin embargo, al tomar en cuenta su fuerza en el mercado intermediario y que al recolectar la información se encontró que sus puntos se manejan como empresas independientes, no se estaría castigándola mostrando a esta empresa como perdurabilidad comprometida frente a las demás empresas estudiadas, pues en su información financiera solo se refleja su producción y venta de productos no incluyendo los costos no operacionales de sus locales; por lo anterior las empresas sí son comparables.

Al observar las gráficas de araña encontramos que hay una intención de diferenciarse del mercado porque cada año hay una empresa diferente con el ROA más alto, no obstante, esta tendencia no es sostenible por más de un año, lo que nos indica que las actividades de diferenciación son fácilmente imitables por sus competidores, es decir, ventajas de corto plazo pero no sostenibles en el largo plazo.

Como una conclusión preliminar, un sector en apariencia estable es más bien variable, riesgoso y de rendimientos bajos. Constituye un sector con concentración de datos media en la que se puede lograr desempeño superior pero es muy complicado mantenerlo; por otro lado resulta también muy fácil estar en estado de perdurabilidad comprometida. Adicionalmente, el sector viene decreciendo, hay una disminución en el tiempo del tercer cuartil y en la media el único aparente incremento responde a una crisis general del sector y a la estabilidad de una sola empresa; otro aspecto consiste en que el coeficiente de variación es cada vez menor, es decir, posee señales de morbilidad y mortalidad en el que grandes ingresos no son garante de desempeños superiores o sostenibles.

4.1.2 Hacinamiento cualitativo

Para corroborar esta primera conclusión desarrollaremos un análisis cualitativo para encontrar las causas de dicho liderazgo turnado y así determinar la manera de mantenerlo. Evitando de esta manera caer en la erosión de la rentabilidad. El análisis cualitativo permite establecer el nivel de imitación existente entre las empresas del sector, para ello es necesario hacer una comparación de la manera como las empresas desarrollan algunas políticas que el sector ha considerado “factores de éxito”.

Determinación de necesidades

Para la determinación de las necesidades importante identificar cuáles son trascendentales para el sector. Estas necesidades pueden ser diferentes acorde con el sector que estemos trabajando, de acuerdo con lo anterior se determinaron las siguientes categorías de necesidades que, para los distribuidores o clientes intermediarios del sector de postres listos, son determinantes en cuanto a la selección de proveedores: Beneficio/costo, producto, servicio,

calidad y plaza. Dentro de estos tipos existen varias necesidades identificadas y definidas en la siguiente tabla:

Tabla 8. Matriz de definición de tipos y necesidades del sector postres listos

Tipo	Necesidades	Definición de las variables
Beneficio/costo	Alternativas	La empresa ofrece diferentes opciones de precio.
	Precio bajo	La empresa ofrece precios bajos a los compradores respecto al precio de venta al público o precio de lista
	Tipos negociación	Hace referencia a los plazos que da a sus clientes (30, 60 ó 90 días).
	Especiales	Posibilidad de dar precios inferiores a la lista de precios de acuerdo a las características de un cliente, sosteniéndola como un precio diferenciado o descuento permanente
	Promociones	Maneja promociones especiales durante algunos periodos de tiempo o descuentos por temporada.
	Rentabilidad	Margen atractivo de rentabilidad que el producto genera al cliente intermediario
Producto	Marca reconocida	La marca tiene renombre en el sector
	Tradicición	Postres que en toda carta de restaurantes o clubes por costumbre están o son solicitados por los clientes.
	Imagen	El producto tiene una buena percepción en el mercado.
	Variedad de sabores	Hace referencia a diferentes opciones de sabores que presenta la empresa en cada una de sus líneas
	Variedad en decoración	Diferentes opciones de presentación de los postres
	Producto registrado (receta)	Cuando una empresa tiene productos exclusivos que, por estar registrados, no pueden ser elaborados por otros competidores, a menos que, para hacerlo, cancelen los derechos correspondientes a dicha explotación
	Personalizado	Capacidad de generar adaptación de los productos de acuerdo a las características de los clientes o su modelo de negocio; sin cambiar su proceso en línea
	Innovación	Capacidad de generación de nuevos productos, colores, texturas y sabores
	Alimento nutritivo	Dentro de sus características, el producto presenta valores agregados que lo hacen más nutritivo o generan complemento nutricional
	Practicidad del empaque	Facilidad de almacenamiento y transporte sin afectar el estado del postre, su textura, sabor o presentación
	Presentación	El producto es agradable a la vista.
	Tamaño de la porción	Hace referencia a la cantidad de porción individual o institucional

Tipo	Necesidades	Definición de las variables
Producto	Vida útil	Periodo de tiempo en el cual se deben consumir los productos, para el cliente intermediario será equivalente a su vida comercial
	Rotación	Velocidad de consumo del producto por parte del cliente final al cliente intermediario
	Plus de salud	El producto tiene la capacidad de atraer nuevos clientes para el cliente intermediario porque cuida la salud del consumidor final.
Servicio	Personalizado	Servicio ajustado al modelo de negocio de los distribuidores, sus necesidad, cercanía al proveedor o cualidades culturales
	Claridad en la información	Se entrega al cliente todos los detalles necesarios para garantizar sus características físicas, microbiológicas y organolépticas durante su periodo de vida útil.
	Formas de pago	Posibilidad de pago en efectivo o a través de medios electrónicos.
	Tiempo de respuesta	Posibilidad de obtener el producto en un periodo de 24 horas después de haberse realizado el pedido.
	Cumplimiento	Capacidad de no fallar los acuerdos de hora y fecha establecidos para la entrega del producto.
	Familiaridad	Cercanía o vinculación afectiva que el distribuidor tiene con el cliente.
	Atención domingo y festivos	Posibilidad de obtener el producto domingos y festivos.
	Tiempo de respuesta	Capacidad de obtener el producto 8 horas después de haberse realizado el pedido.
	Domicilios	Ofrece la opción de llevar el producto a un sitio determinado en Bogotá o sus alrededores.
Calidad*	Certificación	Se cuenta con certificación de calidad (ISO, HACCP)
	Higiene	Capacidad de respuesta en caso de tener problemas de calidad.
	Respaldo	Acompañamiento en la responsabilidad del cliente intermediario por parte de la empresa productora.
	Mejoramiento continuo	La empresa realiza mejoras en sus procesos para obtener mejores resultados.

* Calidad en este sector y para esta calificación no se entiende como las características del producto sino del proceso productivo y distribución, se refiere al cumplimiento de los estándares de higiene, mejoramiento continuo, respaldo del productor.

Determinación del peso porcentual³

	BC	Producto	Servicio	Calidad	Plaza	Sumatoria	Porcentaje
BC	X	0	1	0	0	1	7,69
Producto	1	X	0	1	1	3	23,08
Servicio	1	1	X	1	0	3	23,08
Calidad	1	1	0	X	1	3	23,08
Plaza	1	0	1	1	X	3	23,08
	4	2	2	3	2	13	100

Un resultado interesante y digno de resaltar es que el factor precio no tiene un peso tan significativo en la calificación, es decir que contrario a lo que se podría pensar, la competencia en este sector no es por precio.

Evaluación

Una vez determinado el peso porcentual, se califica qué tanto imita la empresa el comportamiento normal del sector para suplir las necesidades de sus compradores. Para esta calificación se siguió la siguiente escala:

1. Empresas que no imitan el comportamiento común del sector.
2. Empresas que poco imitan el comportamiento común del sector.
3. Empresas que imitan el comportamiento común del sector.

Calificación de resultados

Una vez se tiene el peso porcentual y la calificación de imitación se calcula la calificación final y se obtiene un valor de imitación. En la siguiente tabla

³ Un error común es dar el mismo peso a todas las categorías, para ello se califica con una matriz de influencia; en nuestro caso, cuatro variables marcaron el mismo peso, para no dar porcentajes sesgados, cada uno de los integrantes realizó un análisis de la influencia de los diferentes tipos sobre el otro, colocando 1 cuando sí influye y 0, cuando no; luego se discutió de manera grupal y se llegó a los mismos resultados.

se ve calificada la manera que la empresa satisface cada necesidad respecto a la manera en que la hacen las demás empresas del sector.⁴

Tabla 9. Nivel de imitación sector postres listos

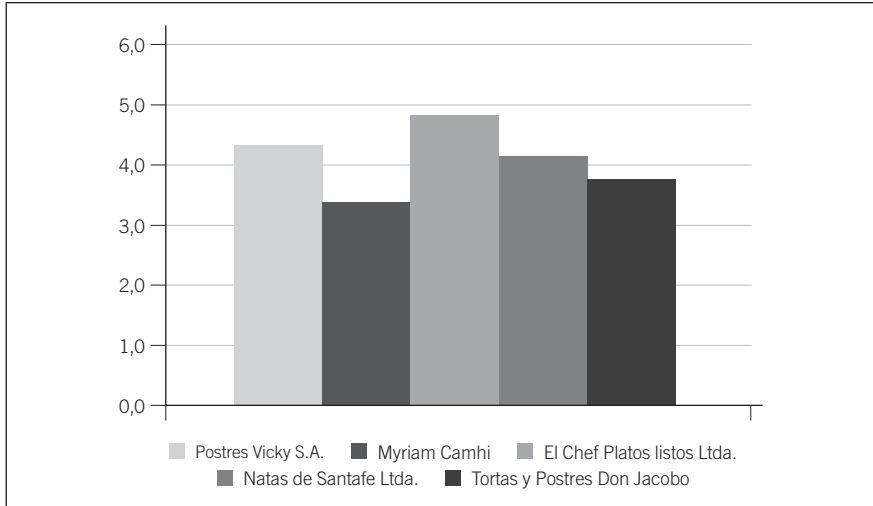
Tipo	Peso (%)	Necesidades	Postres Vicky S.A.	Myriam Camhi	El Chef Platos listos Ltda.	Natas de Santafe Ltda.	Tortas y Postres Don Jacobo
Beneficio costo	7,69	Alternativas	2	1	3	2	3
		Precio bajo	2	1	3	2	2
		Tipos de negociación	3	1	3	2	3
		Especiales	1	1	3	3	3
		Promociones	3	3	3	3	1
		Rentabilidad	2	2	3	3	2
		Suma	13	9	18	15	14
		Calificación	1,69	1,17	2,34	1,95	1,82
Producto	23,08	Marca reconocida	2	3	3	3	3
		Tradición	1	3	1	3	1
		Imagen	3	1	2	1	1
		Variedad de sabores	3	3	3	2	2
		Variedad en decoración	3	1	3	1	3
		Producto registrado (receta)	3	3	3	3	1
		Personalizados	3	1	3	2	2
		Innovación	3	1	3	2	3
		Alimento nutritivo	3	3	3	3	3
		Practicidad del empaque	3	3	3	3	3
		Presentación	3	3	3	3	3
		Tamaño de la porción	3	3	3	3	3
		Vida útil	3	3	3	3	3

⁴ En este caso resaltamos a Myriam Camhi pues inicialmente se pensaría que por tener un modelo de negocio en el que incluye puntos de venta su comportamiento sería significativamente diferente; de igual forma se incluye a la empresa Don Jacobo por considerarse representativa, no fue incluida en el análisis cuantitativo por limitantes en la información.

Tipo Peso (%)		Necesidades	Postres Vicky S.A.	Myriam Camhi	El Chef Platos listos Ltda.	Natas de Santafe Ltda.	Tortas y Postres Don Jacobo
Producto	23,08	Rotación	3	3	3	3	3
		Suma	39	34	39	35	34
		Calificación	1,69	1,5	1,7	1,5	1,5
Servicio	23,08	Personalizado	3	3	3	3	3
		Claridad en la información	1	3	3	3	3
		Formas de pago	3	1	3	1	3
		Tiempo de respuesta (24 horas)	3	1	3	3	2
		Cumplimiento	3	3	3	3	3
		Familiaridad	3	1	3	3	2
		Atención domingo	3	3	3	1	3
		Tiempo de respuesta (8 horas)	3	1	3	3	2
		Domicilios	3	3	3	3	3
		Suma	25	19	27	23	24
Calificación	1,1	0,8	1,2	1,0	1,0		
Calidad	23,08	Certificación	3	1	3	3	1
		Higiene	3	3	3	3	3
		Respaldo	2	1	2	1	1
		Mejoramiento continuo	3	3	3	3	3
		Suma	11	8	11	10	8
		Calificación	0,5	0,3	0,5	0,4	0,3
Plaza	23,08	Cobertura nacional	3	3	3	1	1
		Cobertura internacional	1	1	1	1	1
		Pedidos vía internet	3	1	2	2	1
		Pedidos vía intranet	3	3	2	2	1
		Suma	10	8	8	6	4
		Calificación	0,4	0,3	0,3	0,3	0,2
100							
		Total	4,3	3,3	4,9	4,2	3,8

Estos resultados se visualizan mejor en la siguiente gráfica:

Gráfica 9. Nivel de imitación en el sector postres listos



Actualmente existe un alto grado de imitación en el sector estratégico. Las calificaciones en cada tipo de necesidad son similares, marcando a El Chef como el más imitador siempre y a Myriam Camhi como la menos imitadora en todas las ocasiones. Estos resultados se vuelven más marcados en la variable beneficio costo, sin embargo, dado su peso no generan mayor resultado en su calificación final, lo que se refleja en sus resultados cuantitativos.

Determinación del grado de confluencia estratégica

Aunque los productos no son iguales, pues cada empresa tiene un producto estrella representativo y por lo general único o difícilmente imitable, esta cualidad los hace iguales pues cada uno muestra un producto que, aunque en apariencia diferente, cumple una misma razón gastronómica; completar los sabores de un menú, dar fin al consumo de un comensal.

Características de la empresa como certificaciones y cumplimiento de las buenas prácticas ha pasado de ser un diferenciador a una exigencia para estar en el mercado.

Los proveedores utilizados, pese a no ser los mismos, cumplen con características comunes de calidad y son todos *commodities*, con precios regulados

y periodos de escasez que no dan mayor facilidad a la empresa de tomar negociación. Por otro lado, la tendencia gastronómica en el mundo entero es emplear frutas, leche, azúcar y huevos,⁵ así que no son garantes de generar una diferencia substancial en la selección del tipo de proveedores.

Las negociaciones para el caso que nos atañe en este estudio, los intermediarios, son a 30, 60 y 90 días; guiadas por la demanda generada por el cliente final y el estilo que el cliente quiere dar a su menú. Así que el factor diferenciador está dado por factores subjetivos y únicos en cada producto y para cada cliente como son sabor, textura, apariencia, antojos.

Así que la diferencia se encuentra en la rapidez en la respuesta de órdenes de compra, en la flexibilidad del servicio, la cobertura, en el horario de atención. Factores evaluados ya en el nivel de imitación, calificación que recordamos a continuación de manera precisa al tipo servicio:

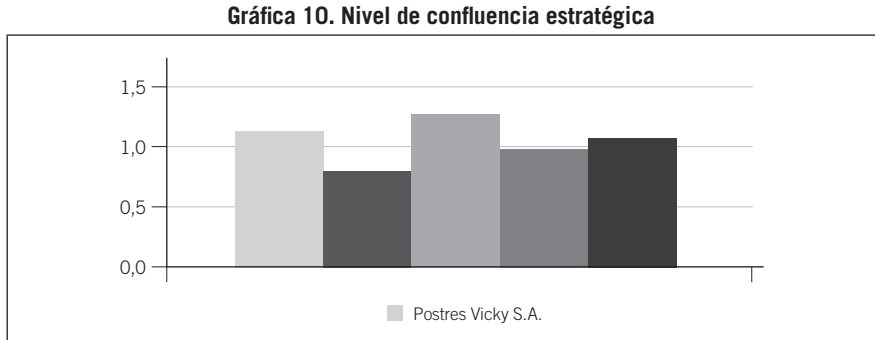
Tabla 10. Grado de confluencia estratégica sector postres listos

Tipo Peso (%)	Necesidades	Postres Vicky S.A.	Myriam Camhi	El Chef Platos listos Ltda.	Natas de Santafe Ltda.	Tortas y Postres Don Jacobo
Servicio 23,08	Personalizado	3	3	3	3	3
	Claridad en la información	1	3	3	3	3
	Formas de pago	3	1	3	1	3
	Tiempo de respuesta (24 horas)	3	1	3	3	2
	Cumplimiento	3	3	3	3	3
	Familiaridad	3	1	3	3	2
	Atención domingo	3	3	3	1	3
	Tiempo de respuesta (8 horas)	3	1	3	3	2
	Domicilios	3	3	3	3	3
	Suma	25	19	27	23	24
Calificación	1,1	0,8	1,2	1,0	1,0	

⁵ Sin llegar a ser esto un supuesto, recordemos que existen tantos postres como culturas, no todos los postres tienen leche (gelatina), ni todos los postres tienen huevos (brevas en almíbar), o azúcar (cuajada) o frutas. Pero invitamos al lector a tomar un postre cualquiera, el que quisiera probar en este momento, ¿alguno de estos elementos está en él? Seguramente sí.

Estos resultados nos muestran un nivel de confluencia estratégica alto; las empresas son similares en su comportamiento, de nuevo siendo el más imitador El Chef y el mayor diferenciador, Myriam Camhi, pero no se desvían de manera significativamente de sus competidores.

Gráficamente se ven los resultados así:



Análisis de resultados de hacinamiento cualitativo

Pese a que la calificación es muy similar, se identifica a Myriam Camhi como la menos imitadora, sin embargo esta facultad no le ha generado rendimientos superiores, como se vio en el análisis cuantitativo.

Postres Vicky, que se pensaría con sus resultados en las zonas de hacinamiento en los últimos años, estaría haciendo algo diferente que le causara estos resultados, los cualitativos suyos muestran que no es así, pues repunta como la segunda más imitadora.

Una empresa que ha mostrado un comportamiento estable en su rentabilidad y en su desempeño, sin grandes crisis y que curiosamente muestra una imitación media es Natas de Santa Fe.

Al ver los resultados del hacinamiento cualitativo encontramos nuevamente que la imitación es una constante en el sector y nos confirma los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, todos ofrecen las mismas variables y satisfacen las mismas necesidades.

Existen productos específicos de cada empresa, casi emblemáticos, pero el no estar imitando no asegura que sea perdurable o que tenga ventaja competitiva, pues están satisfaciendo las mismas necesidades.

Se creería que el precio es una variable muy sensible pero en realidad no mueve el mercado sino lo que genera valor. Cualitativamente, la empresa mejor calificada es Myriam Camhi, pero ello no le está dando un desempeño superior porque el precio no es la variable más importante de este negocio.

En una variable que da espacio a la divergencia estratégica están las empresas haciendo lo mismo con calificaciones diferenciadas por 0,4 puntos entre la líder y la más imitadora.

En el sector se observa que el más imitador es El Chef Platos Listos con una puntuación de 4,9 dada principalmente por su alto grado de imitación en el precio y el menos, JMC Asociados S.A. con 3,3. Esto respalda la caída que presentó en el hacinamiento cuantitativo puesto que el ser más imitador le ha implicado en apariencia una fuerte caída.

4.1.3 Definición del grado de hacinamiento

El hacinamiento del sector es alto, pues presenta un nivel de asimetría elevado, la erosión de la rentabilidad es permanente, el grado de imitación, notorio, los productos satisfacen las mismas necesidades de los clientes y en la misma forma, el servicio es débilmente diferenciado, la calidad se ha convertido en un requisito y dejando de ser un diferenciador; y la forma en que los clientes pueden adquirir los productos está llegando al mismo punto de requisito más que diferenciador.⁶

4.2 Panorama competitivo

Considerando las necesidades aquí previamente definidas, tomamos como necesidades no satisfechas que dan espacio a manchas blancas en el tipo producto, a la capacidad de dar un plus al restaurante, tienda, club o gran superficie; este plus es el de encontrar postres saludables o no perjudiciales para la salud para consumidores específicos.

⁶ Temas como las páginas web, servicio a domicilio a grandes distancias, etc. dejaron de ser diferenciadores. La cobertura internacional se ha visto limitada por la característica de perecedero de los productos y su difícil embalaje; supuesto que analizaremos más adelante.

En cuanto a los canales se identificaron los definidos en la siguiente tabla, en ella se incluyen las franquicias y publicidad como segmentos poco explorados o no explorados por completo; dando espacio a manchas blancas

Tabla 11. Definición de canales empleados por el sector

Canal	Definición
Venta directa	Capacidad de adquirir el producto directamente con la empresa; ya sea en sus puntos de venta o por teléfono
Mayorista interna	Distribución de sus productos a través de distribuidores o representantes fuera de las fronteras colombianas
Mayorista nacional	Distribución de sus productos a través de distribuidores o representantes en diferentes regiones del país
Internet pedidos	Posibilidad de realizar pedidos a través de la red
Internet pedidos y pago	Posibilidad de realizar pedidos y pagarlos en línea
Página web	Posibilidad de contactar la empresa y a sus representantes a través de la red, sin implicar compra en línea directamente.
Tat	Tienda a tienda: cadenas minoristas de menor tamaño que las grandes superficies, como es el caso de los supermercados y tiendas que son cooperativas y/o empresas unipersonales.
Publicidad	Publicidad a través de canales de radio y televisión
Franquicias	Vender a través de punto empresas de terceros empleando el nombre de la empresa

En cuanto a las variables, se definieron las siguientes, en las cuales se encontraron como no exploradas los postres fusión, en línea, institucionalizados y sin gluten.

Tabla 12. Definición de variedades del sector

Variedad	Definición
Postres para niños	Se refiere no solo a los productos pedidos por los niños, sino que complementan o pueden ser usados en loncheras.
Tortas	Toda clase de torta, bizcocho o masa horneada con decoración o no
Postres*	Toda clase de postre horneado o no diferente a las tortas.
Galletas de dulce	Galletas que por su cualidad de dulce se clasifican como postre.
Conservas	Conservas de frutas sin importar cuáles sean

Variedad	Definición
Salsas	Variaciones de postres que se emplean para acompañar otros postres como el helado (postre que sale de este sector por su naturaleza única y por constituir un sector independiente)
Postres típicos	Postres tradicionales de las diferentes regiones del país.
Ing. Para postres	Ingredientes o base para otros postres
Restaurante	Restaurante en su planta, donde se incluyen productos de sal y no solo de dulce
Prod. Light	Productos con bajo nivel de azúcar o de calorías
Prod. Diab	Productos sin glucosa u otro azúcar no tolerable por los diabéticos
Galletas de sal	Galletas de sal que por su cualidad se clasifican como postre
Prod. Fusión	Postres que combinan diferentes influencias gastronómicas
Postre en línea	Postre diseñado por el cliente, en línea, bajo unas posibilidades dadas por el proveedor en su página web
Postre institucionalizado	Postre diseñado para los clientes institucionales, o intermediarios; con la cualidad de exclusivo. Ej. Un kokoripostre o 'postre arrayanes'.
Sin gluten	Postre que carece de gluten, de allí que puede ser consumido por intolerantes a este elemento.

* Dado que cada empresa tiene un postre estándar, el abrir esta variable implicaba una percepción sesgada del panorama, en la cual todas las empresas estaban satisfaciendo las necesidades de manera diferente; en esta diferencia encontramos igualdad en las generalidades de los productos, de allí su agrupamiento.

Tomando estas necesidades, variables y canales como guía se construyó una matriz T para graficar el panorama competitivo del sector postres listos.

En dicho panorama se maneja la misma selección cromática que se visualiza en todas las herramientas empleadas; así:

Tabla 13. Convenciones cromáticas del panorama competitivo

Color	Empresa
	Postres Vicky SA
	Myriam Camhi
	El Chef Platos Listos Ltda.
	Natas de Santa Fe Ltda.
	Postres y Tortas Don Jacobo
	Manchas blancas
	Zonas poco explotadas

A continuación se presenta el panorama competitivo del sector postres listos 2010.

Tabla 14. Panorama competitivo sector postres listos

Para ver la tabla completa, por favor ingrese al siguiente link
<http://editorial.urosario.edu.co/userfiles/file/bi82anexo.pdf>

Del anterior panorama se puede concluir que las empresas que pertenecen a este sector se dedican a realizar las mismas actividades sin diferencias representativas, lo cual muestra la disminución de su rentabilidad en el tiempo y puede llevar a la desaparición de sus empresas.

En el panorama también observamos empresas que han desarrollado nuevas variedades para suplir las necesidades del sector como productos light, productos para diabéticos, galletas de sal, galletas de dulce, conservas, salsas, postres típicos y restaurante. Estos productos son elaborados por una o máximo dos empresas, siendo en algunos casos ésta -o éstas dos- la única que provee el producto, lo cual le da ciertas ventajas frente a sus competidoras.

El grado de hacinamiento es mayor en tres grandes variedades como son productos para niños, tortas y postres, con una alta rivalidad; con gran concentración de los productos, mientras que en otras variedades se ve una separación en la estrategia de El Chef y Natas, por un lado y en el otro Myriam Camhi y Don Jacobo con sus líneas de conservas y diabéticos respectivamente. Existe convergencia estratégica clara y concentrada en unas pocas variedades dejando otras desatendidas o parcialmente satisfechas.

Existen grandes posibilidades de nuevos mercados en el sector salud o en clientes interesados en satisfacer las necesidades de salud de sus clientes finales; siendo estas mismas las necesidades a satisfacer.

El nivel de rivalidad en este sector es alto. El sector está hacinado sólo en unas pocas áreas, su posibilidad de crecimiento es grande y puede proporcionar gran rentabilidad a las empresas si logran hacerlo sostenible; una forma de hacerlo creemos que son las patentes, dado que los productos son fácilmente imitables, y una más fuerte es el desarrollo de productos dentro de las variedades donde se identificaron las manchas blancas.

Adicionalmente existen canales poco empleados o inutilizados en su totalidad como los TAT, los mayoristas internacionales, el internet, la publi-

cidad. Por todo lo anterior se ven grandes posibilidades de posición estratégica por cualquiera de las tres maneras planteadas por Porter: posición basada en las necesidades, posicionamiento basado en la variedad o posicionamiento basado en el acceso (Porter, 1999)

De esta convergencia surge el interrogante de por qué le va a unos mejor que a otros; la diferencia radicará en la forma como satisfacen las necesidades o en las cualidades particulares de cada producto; dos hipótesis iniciales éstas que podrían surgir. Puntualmente en el panorama se muestran a la necesidad promociones, abarcada sólo por Don Jacobo, un indicio de su diferencia; y en cuanto al producto, la variedad de sabores y la exigencia de las patentes como otra causal diferencial que genera ventaja.

Con 4896 posibilidades de mercado solo existen 3534 satisfechas parcial o totalmente; es decir, un 72,1814% de panorama cubierto, dejando un 27,8186% de mercado por explorar; lo que implica que, pese a estar saturado, hay posibilidades de hacer cosas nuevas. Un ejemplo de ello consiste en que en este ejercicio se incluyeron cuatro variedades que hasta el momento no han sido sondeadas fuertemente por el sector que son:

- Productos fusión: productos que combinan sal y dulce o productos típicos de diferentes regiones que al combinarlos dan nuevos sabores.
- Postres en línea: la necesidad de consumir solo productos personalizados es una tendencia que poco a poco se hace más fuerte en el mercado, la posibilidad de elaborar un postre en línea con determinados parámetros establecidos por el fabricante pero que den la opción al consumidor de generar su postre personalizado, de acuerdo a su gusto podrían ser una opción para este sector.
- Postres institucionalizados: Con miras a generar productos exclusivos para los distribuidores, nace la alternativa de desarrollar un producto en equipo que dé diferenciación y exclusividad en el mercado. Con este producto se podría crear en el consumidor la necesidad de cubrir una sensación que da un postre exclusivo, que se consigue en un solo sitio; generando un plus al cliente intermedio.
- Productos sin gluten: La aparición de la enfermedad celíaca, es decir, intolerancia al gluten, genera en el sector una presión para el desarrollo de productos sin este ingrediente, lo que puede convertirse en una oportunidad de mercado.

En cuanto a los canales de distribución, todos utilizan la venta directa pero la expansión a nivel nacional e internacional no está muy explorada, así mismo solo dos empresas (Postres y Tortas Don Jacobo y JMC y Asociados S.A.) han incursionado en la utilización del internet como forma de atraer clientes. Por el contrario El Chef Platos Listos y Natas Santa Fe la utilizan solo para recepción de pedidos.

La publicidad como opción de motivar el consumo de productos no es utilizada en el sector por ninguna de las empresas.

Las franquicias como herramienta para lograr expansiones a nivel nacional e internacional no se maneja como posibilidad de negocio.

4.3 Fuerzas del mercado

Este estudio de fuerzas del mercado se realizó el sector de postres listos cuyas empresas elaboran productos sustitutos cercanos entre ellos, como se identificó en el panorama competitivo antes analizado. Dicho estudio se realizó basado en el modelo Porter, apoyado en una metodología soportada en un software desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario⁷ (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

“Las cinco fuerzas desarrolladas por Porter son: 1) Nuevos participantes, 2) proveedores, 3) competidores de la industria, 4) sustitutos y 5) compradores” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

Los resultados obtenidos y la interpretación de estas fuerzas de mercado fueron:

⁷ “Metodología para la lectura de las tablas y los gráficos del software. El software permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través del siguiente código de calificación: I= Inexistente; B= Bajo; MB= Medio Bajo; E= En equilibrio; MA= Medio Alto; A= Alto. La persona que realiza el estudio asigna, mediante un análisis, su calificación a cada una de las variables que conforman las fuerzas: “En una tabla individual (...) en la parte inferior de ellas se presenta la calificación final. Finalizado el procedimiento se encuentran tablas y gráficos que resumen el análisis estructural de las fuerzas del mercado. Posteriormente se interpretan los resultados y se prepara el informe para el grupo o personas de la empresa encargados del direccionamiento estratégico.” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

Riesgo de Ingreso – Barreras de Entrada

A continuación se presenta esta fuerza calificada por inductor:

Tabla 15. Riesgo de ingreso

		Riesgo de ingreso					
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
Barreras de entrada							
1	Niveles de economía de escala				X		
2	Operaciones compartidas						X
3	Acceso privilegiado						X
4	Proceso productivos especiales		X				
5	Curva de aprendizaje		X				
6	Curva de experiencia				X		
7	Costos compartidos			X			
8	Tecnología			X			
9	Costos de cambio		X				
10	Tiempos de respuesta					X	
11	Posición de marca			X			
12	Posición de diseño			X			
13	Posición de servicio					X	
14	Posición de precio			X			
15	Patentes		X				
16	Niveles de intervención	X					
17	Acceso a canales			X			
Políticas gubernamentales							
18	Niveles de aranceles					X	
19	Niveles de subsidio					X	
20	regulaciones y marco legal					X	
21	Grados de impuestos					X	

Riesgo de ingreso							
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
Respuesta de rivales							
22	Nivel de liquidez		X				
23	Capacidad de endeudamiento		X				
Evaluación final		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
		N	1	6	6	2	6
		%	4,3%	26,1 %	26,1 %	8,7 %	26,1 %

Las barreras de entrada en este sector se encuentran en equilibrio debido a que están determinadas por requerir bajos volúmenes de inversión, haciendo alto el riesgo de ingreso en este aspecto; no existen procesos productivos especiales ni con un alto grado de exigencia técnica, y, al valerse de elementos que se encuentran en toda cocina, ya sea doméstica o industrial, los costos de cambio son bajos, ello limitado por los niveles de calidad en los que los rivales estén dispuestos a competir, se constituye una barrera medio baja de ingreso. En contraprestación, factores como los tiempos de respuesta y la posición de servicio son altos, nivelando la balanza; además, los niveles de economía de escala constituyen riesgos medio bajos y la curva de experiencia, también. Factores como los costos compartidos, la tecnología, la posición de marca, la posición de diseño, el acceso a canales y la posición de precio, se encuentran en equilibrio en el sector.

Un factor desestimulante para el ingreso de nuevos competidores son las altas barreras gubernamentales; debido a que los niveles de aranceles son bajos, los niveles de subsidio son asimismo bajos, al igual que las regulaciones, el marco legal y los grados de impuestos. En contraprestación, el factor respuesta de rivales es medio alto debido a que el nivel de liquidez es medio alto y la capacidad de endeudamiento también; señales de un sector con un bajo grado de endeudamiento.

Con los anteriores valores, la intensidad de la fuerza de mercado riesgo de ingreso es 2,48, correspondiente a un valor ubicado entre puntos de equilibrio y medio alto.

Nivel de rivalidad de los competidores

A continuación se presenta la calificación de esta fuerza:

Tabla 16. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Nivel de rivalidad entre competidores existentes		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
1	Nivel de concentración	X					
2	Nivel de los costos fijos		X				
3	Velocidad del crecimiento del sector			X			
4	Costos de cambio					X	
5	Grado de hacentamiento		X				
6	Incrementos en la capacidad					X	
7	Presencia extranjera						X
8	Nivel de barreras de salida			X			
	a. Activos especializados				X		
	b. Costos fijos de salida		X				
	c. Inter-relaciones estratégicas					X	
	d. Barreras emocionales	X					
	e. Restricciones sociales-guberna.					X	
Evaluación final		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
	N	1	2	2	0	2	1
	%	12,5%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	12,5%

Esta fuerza obtiene una calificación de 2,63, su intensidad nos señala que este factor se encuentra en un punto entre equilibrio y una posición medio baja. Dicha calificación la obtiene de las siguientes evaluaciones: La presencia extranjera es inexistente; los costos de cambio y los incrementos de la capacidad son bajos; tanto el nivel de costos fijos como el grado de hacentamiento son medio altos y el nivel de concentración de los competidores es alto. Factores en equilibrio son la velocidad de crecimiento del sector y las barreras de salida.

Poder de negociación de los compradores

Tabla 17. Poder de negociación de compradores

Poder de negociación de compradores							
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
1	Grado de concentración			X			
2	Importancia del proveedor para el comprador			X			
3	Grado de hacinamiento		X				
4	Costos de cambio		X				
5	Facilidad de integración hacia atrás				X		
6	Información del comprador sobre el proveedor			X			
7	Los compradores devengan bajos márgenes			X			
8	Grado de importancia del insumo			X			
Evaluación final		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
		N	0	1	5	2	0
		%	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%

Los compradores o clientes a analizar en este AESE son los clientes intermediarios del sector, como grandes superficies, supermercados, restaurantes, cigarrerías, clubes y afines, dejando de lado de momento a los clientes finales que perciben más importancia en factores intangibles como el antojo o el gusto.

En equilibrio se encuentran el grado de concentración de los compradores, la importancia del proveedor para el comprador, la información del comprador sobre el proveedor, los compradores devengan bajos márgenes y el grado de importancia del insumo. Un valor medio alto lo tiene el grado de hacinamiento y por el contrario un valor medio bajo lo tienen los costos de cambio y la facilidad de integración hacia atrás.

Con estas evaluaciones la intensidad de esta fuerza es de 2,88, que corresponde a un lugar cercado al total equilibrio.

Poder de negociación de los proveedores

La calificación de esta fuerza se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18. Poder de negociación de proveedores

		Poder de negociación de compradores					
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
1	Grado de concentración		X				
2	Presión de sustitutos					X	
3	Nivel de ventaja		X				
4	Nivel de importancia del insumo en procesos	X					
5	Costos de cambio			X			
6	Amenaza de integración hacia adelante					X	
7	Información del proveedor sobre el comprador	X					
8	Grado de hacinamiento		X				
Evaluación final		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
		N	2	3	1	0	2
		%	25,0%	37,5%	12,5%	0,0%	25,0%
			0,0%				0,0%

Los proveedores de este sector son principalmente de productos agrícolas como el huevo, la leche, el azúcar, y de plásticos y empaques, entre otros.

En el sector postres, factores como el nivel de importancia del insumo en los procesos y la información del proveedor sobre el comprador son inductores altos; el grado de concentración, el de ventaja y el de hacinamiento son medio altos; los costos de cambio están en equilibrio y tanto la presión de sustitutos como la amenaza de integración hacia adelante es baja.

Con estas evaluaciones, la intensidad de esta fuerza es igual a 3,38, correspondiente a un lugar ubicado entre puntos de equilibrio y medio bajo.

Bienes sustitutos

La calificación de esta fuerza se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19. Bienes sustitutos

		Bienes sustitutos					
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
1	Tendencias a mejorar costos	X					
2	Tendencias a mejorar precios			X			
3	Tendencias a mejorar desempeño			X			
4	Tendencias a altos rendimientos			X			
Evaluación final		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Insidente
	N	1	0	3	0	0	0
	%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%

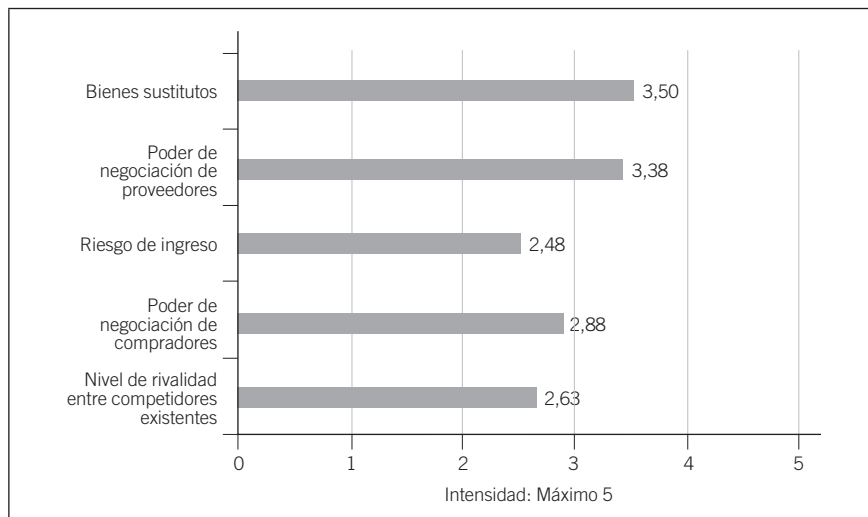
En este sector las tendencias a mejorar costos son altas y las a mejorar precios, en desempeño y dar altos rendimientos, están en equilibrio. De allí que la intensidad de esta fuerza sea 3,5, correspondiente a un lugar entre el equilibrio y medio alto.

En las siguientes tabla y gráfica se resumen los resultados obtenidos:

Tabla 20. Intensidad de las fuerzas del mercado

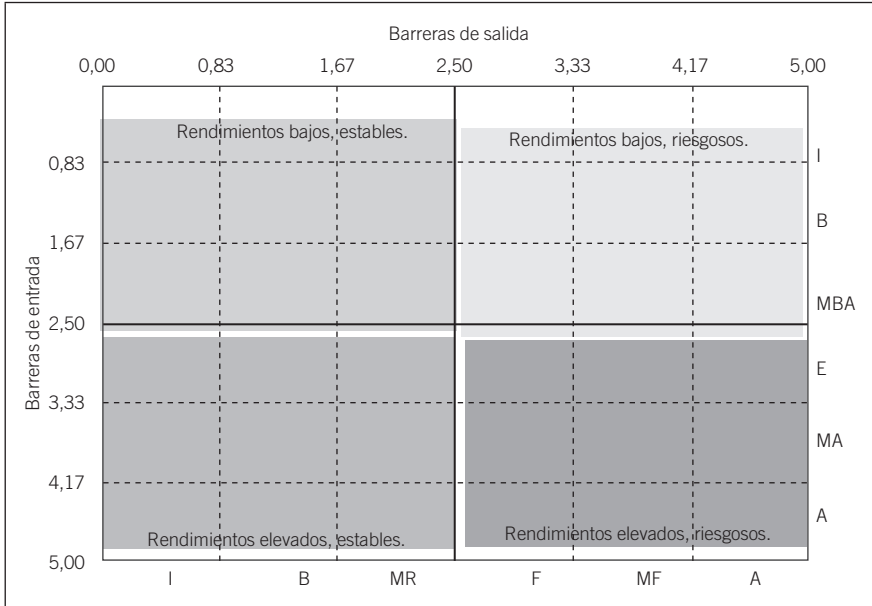
Nivel de rivalidad de competidores	2,63
Poder de negociación de los compradores	2,88
Riesgo de ingreso	2,48
Poder de negociación de los proveedores	3,38
Bienes sustitutos	3,50

Gráfica 11. Intensidad de las fuerzas de mercado



Con fundamento en los previos resultados de los inductores de las fuerzas del mercado, las barreras de entrada y las de salida están en equilibrio, y por lo tanto el grado de atracción proyectado en la siguiente gráfica, se encuentra caracterizado por estar en una situación indeterminada entre contar con rendimientos bajos-riesgosos, y rendimientos elevados riesgosos.

Gráfica 12. Atractividad por barreras de entrada y salida sector postres listos



El mercado de los postres listos es amplio, sin embargo, está hacinado- característica comprobada y sustentada en la primera etapa de este análisis estructural- dejando un mercado que, aunque se encuentra interesado en el producto y lo considera en ocasiones un factor diferenciador y de alta demanda, también presenta gran variedad de competidores, por lo cual el poder de negociación se equilibra. Responde a factores tan sutiles y variantes como los gustos o antojos del cliente final. Esto unido a la presión de proveedores con un poder de negociación en equilibrio con tendencia a ser medio alto, deja poco espacio a los rendimientos. De este juego dependen los rendimientos de las empresas productoras. Por ello, ante un no ventajoso terreno de negociación, el camino de las empresas es volverse indispensable, lo que resulta una tarea ardua por el alto grado de hacinamiento, imitación y convergencia del sector. La solución estaría entonces en convertir la intensidad de las fuerzas a su favor: Volverse atractivo para los proveedores con volúmenes de compra superiores que den mayor poder de negociación sin implicar dependencia, y para los compradores, a través de productos diferenciados y sobre todo canales poco explorados en los cuales el poder de negociación aumente, como lo son los sectores populares con los tienda a tienda o los mercados extranjeros,

donde un producto local se convierte en exótico aumentando la posibilidad de un mayor margen de utilidad; posibilidades desatendidas como se observa en el panorama competitivo.

4.4 Estudio de competidores

Con el objetivo de establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva se realiza el análisis de competidores conformado por cuatro etapas desarrolladas a continuación: supuestos del sector, crecimiento potencial de los competidores y, a través de los índices de erosión que presenten, evaluación del cumplimiento de la estrategia así como del manejo que tienen de la productividad.

4.4.1 Supuestos

En esta etapa se listan algunos supuestos del sector que sirvan de base o guía para el estrategia que quiera retarlos en busca de ideas nuevas de negocio que eviten la imitación y garanticen la perdurabilidad. Éstos son:

1. Los postres no se pueden exportar porque su vida útil es corta.
2. Los postres se comen con cuchara o tenedor.
3. Los postres son para comer en una mesa o para ocasiones especiales.
4. Los postres engordan.
5. Los postres no ayudan en una dieta.
6. Los postres no son saludables.
7. Los postres no son nutritivos.
8. La receta es el más grande activo de la empresa, debe ser un secreto.
9. Los postres se deben refrigerar para garantizar su longevidad.
10. El restaurante lo escojo por la comida, no por el postre.

De las anteriores rescatamos la primera y de allí se plantea la explotación del canal de mayoristas internacionales como forma de ampliar el mercado y así mejorar los márgenes logrados.

Supuestos como que los postres engordan o no ayudan en una dieta serán retados con la explotación del concepto de postres light, que está casi desatendido como se observó ya en el panorama competitivo.

En cuanto a que los postres no son saludables se reta con variedades desestimadas como el de productos para diabéticos o con una enfermedad en crecimiento como la intolerancia al gluten, siendo esta variable totalmente desatendida, no se han desarrollado productos para satisfacer este mercado, y se deja de lado, en apariencia, un potencial de mercado interesante y potencialmente rentable.

La mayor explotación de canales como mayoristas nacionales o los TAT ayudará a retar supuestos como el de “los postres se comen en la mesa o en ocasiones especiales”; esta idea también se confronta con una mayor inversión en canales de publicidad que jalonan el consumo de postres listos, volviéndolos un producto de mayor consumo como los confites, aumentando así el volumen de venta y con él la rentabilidad tras el aprovechamiento de economías de escala.

Otras ideas serán fruto de análisis del grupo encargado del direccionamiento estratégico de las empresas interesadas en invertir o en aumentar su rentabilidad en el sector.

4.4.2 Crecimiento potencial

Esta etapa del análisis parte de los datos financieros de las empresas analizadas en los últimos cinco años y contenidos en la siguiente tabla, obtenidos de las renovaciones de la matrícula mercantil de cada una de las siguientes empresas a las que se consultó de manera virtual según la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá:

Tabla 21. Datos base cálculo crecimiento potencial sostenible⁸

	Años y Empresas	Activo Total (AT)	Pasivo Total (D)	Patrimonio (E)	Ganancias (U)	Intereses	R'a	P
2005	PV	213,894,400	93,293,763	120,600,637	8,385,511	9.03%	7.86%	1
	MYRIAM CAMHI	763,986,852	303,822,521	460,164,331	39,752,627	9.03%	8.79%	1
	CHEF	285,698,000	170,264,000	115,434,000	28,199,000	9.03%	15.25%	1
	NATAS	293,767,133	88,895,306	204,871,827	34,663,762	9.03%	14.53%	1
	TOTAL	1,557,346,385	656,275,590	901,070,795	111,000,900	9.03%	10.93%	1
	Años y Empresas	Activo Total (AT)	Pasivo Total (D)	Patrimonio (E)	Ganancias (U)	Intereses	R'a	P
2006	PV	198,602,744	62,702,055	135,900,689	6,037,359	8.31%	5.66%	1
	MYRIAM CAMHI	868,905,167	347,715,515	521,189,652	42,379,397	8.31%	8.20%	1
	CHEF	340,854,765	177,945,703	162,909,062	42,037,232	8.31%	16.67%	1
	NATAS	381,938,921	159,960,388	221,978,533	35,533,664	8.31%	12.78%	1
	TOTAL	1,790,301,597	748,323,661	1,041,977,936	125,987,652	8.31%	10.51%	1

⁸ En este apartado es importante aclarar que, dada la limitante de información, no se cuenta con disponibilidad de datos como el nivel de obligaciones financieras de las empresas estudiadas, ni su pasivo corriente, intereses o dividendos financieros. Por ello, para la tasa de retención de utilidades (P) se asigna el valor de 1 dado que se asume que los dividendos son cero, para no cancelar el coeficiente de este valor ni alterar su influencia en el análisis de los índices de crecimiento. Además al no contar con la información del pasivo corriente, se toma la DIF de cada uno de los años más dos puntos en cada empresa para acercarse más a la realidad financiera de las empresas nacionales, dado que si se hiciera el mismo supuesto que se efectuó en el caso de la tasa de retención de utilidades, el interés sería 100% o 1% dando una rentabilidad no real o muy elevada o muy pesimista. Por esto se toma un valor real de allí que para hacer un mejor acercamiento.

	Años y Empresas	Activo Total (AT)	Pasivo Total (D)	Patrimonio (E)	Ganancias (U)	Intereses	R'a	P
2007	PV	223,679,943	50,555,959	173,123,984	37,223,277	10.11%	18.93%	1
	MYRIAM CAMHI	880,131,587	414,016,333	466,115,254	58,842,603	10.11%	11.44%	1
	CHEF	338,985,334	167,209,225	171,776,109	8,867,046	10.11%	7.60%	1
	NATAS	468,472,389	208,804,008	259,668,381	61,162,423	10.11%	17.56%	1
	TOTAL	1,911,269,253	840,585,525	1,070,683,728	166,095,349	10.11%	13.14%	1
	Años y Empresas	Activo Total (AT)	Pasivo Total (D)	Patrimonio (E)	Ganancias (U)	Intereses	R'a	P
2008	PV	236,861,000	81,706,000	155,155,000	9,189,000	11.75%	7.93%	1
	MYRIAM CAMHI	977,923,305	449,927,389	527,995,916	61,880,662	11.75%	11.73%	1
	CHEF	362,038,756	180,054,478	181,984,278	10,207,172	11.75%	8.66%	1
	NATAS	477,480,961	207,399,125	270,081,836	10,413,454	11.75%	7.28%	1
	TOTAL	2,054,304,022	919,086,992	1,135,217,030	91,690,288	11.75%	9.72%	1
	Años y Empresas	Activo Total (AT)	Pasivo Total (D)	Patrimonio (E)	Ganancias (U)	Intereses	R'a	P
2009	PV	213,894,400	43,634,704	170,259,696	15,054,288	8.36%	8.74%	1
	MYRIAM CAMHI	998,806,238	434,774,740	564,031,498	36,035,581	8.36%	7.25%	1
	CHEF	360,108,866	154,956,510	205,152,356	23,623,078	8.36%	10.16%	1
	NATAS	570,349,009	273,988,011	296,360,998	34,600,100	8.36%	10.08%	1
	TOTAL	2,143,158,513	907,353,965	1,235,804,548	109,313,047	8.36%	8.64%	1

De los anteriores datos se logran los siguientes indicadores, según la metodología del AESE:

Tabla 22. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible del sector postes listos, 2010

	Años y Empresas	CI	CE	CPS
2005	PV	7.86%	0.55%	8.41%
	MYRIAM CAMHI	8.79%	0.52%	9.32%
	CHEF	15.25%	2.03%	17.28%
	NATAS	14.53%	0.57%	15.10%
	TOTAL	10.93%	0.72%	11.65%
	Años y Empresas	CI	CE	CPS
2006	PV	5.66%	0.22%	5.88%
	MYRIAM CAMHI	8.20%	0.45%	8.66%
	CHEF	16.67%	1.51%	18.18%
	NATAS	12.78%	0.77%	13.55%
	TOTAL	10.51%	0.63%	11.14%
	Años y Empresas	CI	CE	CPS
2007	PV	18.93%	0.56%	19.49%
	MYRIAM CAMHI	11.44%	1.03%	12.47%
	CHEF	7.60%	0.75%	8.35%
	NATAS	17.56%	1.43%	18.99%
	TOTAL	13.14%	1.04%	14.18%
	Años y Empresas	CI	CE	CPS
2008	PV	7.93%	0.49%	8.42%
	MYRIAM CAMHI	11.73%	1.17%	12.91%
	CHEF	8.66%	1.01%	9.67%
	NATAS	7.28%	0.66%	7.94%
	TOTAL	9.72%	0.92%	10.64%
	Años y Empresas	CI	CE	CPS
2009	PV	8.74%	0.19%	8.93%
	MYRIAM CAMHI	7.25%	0.47%	7.71%
	CHEF	10.16%	0.64%	10.80%
	NATAS	10.08%	0.78%	10.86%
	TOTAL	8.64%	0.53%	9.17%

Incluidas las cuatro empresas del sector en el análisis final se refleja que todas tienen un crecimiento intrínseco favorable, pero no es continuo debido a que los dos últimos años el crecimiento se desacelera en 4 puntos aproximadamente; reflejando que el sector se dedica a su operación.

Cada empresa en el crecimiento intrínseco, es decir, el propio de su operación, alguna vez ha sido la de mayor crecimiento pero también alguna vez ha sido la de menor crecimiento; siendo congruente con la tendencia mostrada en el análisis de hacinamiento cuantitativo.

Lo anterior se evidencia también en el comportamiento del crecimiento extrínseco que, a pesar de que en ninguno de los años en las empresas analizadas es negativo, se encuentra prácticamente en equilibrio, lo que nos permite suponer que este sector se ve afectado por la normatividad que controla continuamente las exigencias mínimas obligatorias que se deben cumplir en cuanto a higiene, salud ocupacional y normas de protección del medio ambiente.

A pesar de que el crecimiento extrínseco es mínimo y bajo el supuesto que planteamos, se ve cómo el esfuerzo que se hace con la inversión externa no se refleja en la operación ya que se está cumpliendo con una normatividad que no los hace más eficientes ni productivos, sólo se ajustan a las condiciones de salubridad mínimas, básicas para estar en el mercado, sin generar valor agregado al cliente intermediario.

De acuerdo a las tasas de crecimiento del sector postres listos, se puede afirmar que presenta un crecimiento potencial sostenible a pesar de tener en los dos últimos años desaceleración.

Finalmente, consideramos importante acentuar que las dos empresas que han tenido un crecimiento más estable también se destacan por estar haciendo algo diferente, ya sea innovando, o no dejándose llevar por las modas y/o resistiéndose a la imitación.

4.4.3 Índices de erosión

El último elemento de análisis son los índices de erosión, para ello tomamos la siguiente información financiera de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tabla 23. Utilidad neta, ingresos y costos, 2005

Empresas	Utilidad neta	Ingresos	Costos
Postres Vicky S.A.	8.385.511	424.936.179	411.801.169
Myriam Camhi	39.752.627	2.830.104.598	2.756.711.047
El Chef Platos listos Ltda.	28.199.000	983.040.000	939.756.000
Natas de Santafe Ltda.	34.663.762	1.275.193.779	1.215.809.017
Sector	111.000.900	5.513.274.556	5.324.077.233

Tabla 24. Utilidad neta, ingresos y costos, 2006

Empresas	Utilidad neta	Ingresos	Costos
Postres Vicky S.A.	6.037.359	452.350.216	441.839.857
Myriam Camhi	42.379.397	3.297.091.102	604.161.426
El Chef Platos listos Ltda.	42.037.232	1.153.633.459	1.086.342.227
Natas de Santafe Ltda.	35.533.664	1.389.093.521	1.328.131.857
Sector	125.987.652	6.292.168.298	3.460.475.367

Tabla 25. Utilidad neta, ingresos y costos, 2007

Empresas	Utilidad neta	Ingresos	Costos
Postres Vicky S.A.	37.223.277	551.836.333	411.801.169
Myriam Camhi	58.842.603	3.666.058.070	2.756.711.047
El Chef Platos listos Ltda.	8.867.046	1.069.464.068	1.056.996.433
Natas de Santafe Ltda.	61.162.423	1.488.857.775	1.381.517.472
Sector	166.095.349	6.776.216.226	3.308.511.818

Tabla 26. Utilidad neta, ingresos y costos, 2008

Empresas	Utilidad neta	Ingresos	Costos
Postres Vicky S.A.	9.189.000	613.135.000	411.801.169
Myriam Camhi	61.880.662	4.108.811.695	2.756.711.047
El Chef Platos listos Ltda.	10.207.172	1.009.747.315	939.756.000
Natas de Santafe Ltda.	10.413.454	1.822.474.823	1.824.032.113
Sector	91.690.288	5.513.274.556	4.426.496.797

Tabla 27. Utilidad neta, ingresos y costos, 2009

Empresas	Utilidad neta	Ingresos	Costos
Postres Vicky S.A.	15.054.288	700.873.552	677.331.264
Myriam Camhi	36.035.581	4.544.414.653	1.796.822.024
El Chef Platos listos Ltda.	23.623.078	1.057.848.809	510.554.224
Natas de Santa Fe Ltda.	34.600.100	2.118.871.908	2.101.157.978
Sector	109.313.047	8.422.008.922	5.085.865.490

De esta información se calcularon los deltas de la utilidad, del ingreso y de los costos, contenidos en las siguientes tablas:

Tabla 28. Delta utilidad 2005-2009

Delta Utilidad	Postres Vicky S.A	Myriam Camhi	El Chef Platos Listos Ltda.	Natas de Santa Fe Ltda.	Sector
2005-2006	-28,00%	6,61%	49,07%	2,51%	13,50%
2006-2007	516,55%	38,85%	-78,91%	72,13%	31,83%
2007-2008	-75,31%	5,16%	15,11%	-82,97%	-44,80%
2008-2009	63,83%	-41,77%	131,44%	232,26%	19,22%

Tabla 29. Delta ingresos 2005-2009

Delta Ingresos	Postres Vicky S.A	Myriam Camhi	El Chef Platos Listos Ltda.	Natas de Santa Fe Ltda.	Sector
2005-2006	6,45%	16,50%	17,35%	8,93%	14,13%
2006-2007	21,99%	11,19%	-7,30%	7,18%	7,69%
2007-2008	11,11%	12,08%	-5,58%	22,41%	11,48%
2008-2009	14,31%	10,60%	4,76%	16,26%	11,49%

Tabla 30. Delta costos 2005-2009

Delta Costos	Postres Vicky S.A	Myriam Camhi	El Chef Platos Listos Ltda.	Natas de Santa Fe Ltda.	Sector
2005-2006	7,29%	-78,08%	15,60%	9,24%	-35,00%
2006-2007	-87,67%	34,98%	-2,70%	4,02%	-4,39%
2007-2008	1008,33%	86,40%	-54,74%	32,03%	33,79%
2008-2009	12,15%	18,21%	6,71%	15,19%	14,90%

Erosión estratégica

Tomando como base los deltas anteriores, se calcularon los índices de erosión estratégica encontrados en la siguiente tabla:

Tabla 31. Índices de erosión de la estrategia

Erosión de la estrategia	Postres Vicky S.A	Myriam Camhi	El Chef Platos Listos Ltda.	Natas de Santa Fe Ltda.
2005-2006	-4,340576222	0,4004556	2,8278457366	0,2809623199
2006-2007	23,4868001899	3,4713875322	10,8150231602	10,0425545428
2007-2008	-6,780067486	0,4275053379	-2,7066785649	-3,7029469296
2008-2009	4,4605327832	-3,939565853	27,5910809337	14,2813234228

“Una empresa presenta erosión estratégica cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos. La empresa es incapaz de generar nuevos ingresos y recurre a mecanismos como disminución en los precios o el ingreso a nuevos mercados, con la misma relación producto/precio para lograr resultados financieros que satisfagan las expectativas crecientes de los accionistas; a su vez, la tasa de crecimiento de los costos disminuye” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

Guiados por esta definición y con el agregado que en el caso de que se cumpla que la relación utilidad/ingreso es mayor que tres a uno, conviene revisar que la utilidad se incremente, los ingresos se reduzcan y disminuyan los costos por más de tres años. Ninguna de estas características las cumplen las empresas ni el sector en los cinco años estudiados, por ende no existen indicios de enfermedad.

Erosión de la productividad

Por otro lado, los índices de erosión de la productividad calculados fueron:

Tabla 32. Índices de erosión de la productividad

Erosión de la productividad	Postres Vicky S.A	Myriam Camhi	El Chef Platos Listos Ltda.	Natas de Santa Fe Ltda.
2005-2006	-0,2303841584	2,4971557394	0,3536260791	3,5591961243
2006-2007	0,0425771068	0,2880692492	0,0924639721	0,0995762578
2007-2008	-0,1474911573	2,3391520792	-0,369456504	-0,2700551801
2008-2009	0,2241884655	-0,2538350766	0,0362435963	0,0700215218

“Se conoce como erosión de la productividad, que ocurre cuando la empresa presenta, en cierto periodo, un crecimiento de los ingresos en mayor proporción que las utilidades. La empresa recurre a medidas que generen mayores utilidades y acude a nuevos costos, llevando a que la tasa de crecimiento de los costos sea mayor que la de los ingresos” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008). De nuevo, en este caso la utilidad debe ser constante o con poca variación, los ingresos deben crecer al igual que los costos. Esta situación solo se presenta en la variación de los años 2005 a 2006 en la empresa Natas de Santa Fe Ltda., siendo un indicio de enfermedad pero no un síntoma, dado que esta situación se presenta en un solo año sin continuidad.

5. Conclusiones

El nivel de turbulencia es alto, un sector en apariencia estable, sin preocupaciones, tiene que enfrentar no solo cambios en la demanda, sino principalmente cambios en su mercado abastecedor. Con una exigencia cada vez mayor tanto por sus compradores como por el gobierno que lleva a reducir márgenes y a prepararse para exigencias que pueden o no llegar a concretarse, siguiendo o no modas que pueden ser duraderas o no.

Las estrategias usadas por las empresas para frenar esta turbulencia son por lo general un trato amigable con los proveedores, con alto cumplimiento en pagos para generar interés y fidelidad de éstos como gancho para asegurar surtido en periodos de escasez. Igualmente el estudio constante de proveedores para tener distribuidores de respaldo que apoyen las falencias que pudieran presentar estas alianzas.

Como una conclusión preliminar, un sector en apariencia estable es más bien variable, riesgoso y de rendimientos bajos. Es un sector con concentración media de datos en la que es posible lograr desempeño superior pero es muy difícil mantenerlo; por otro lado, también es muy fácil estar en estado de perdurabilidad comprometida. Adicionalmente el sector viene decreciendo, hay una disminución en el tiempo del tercer cuartil y en la media el único aparente incremento responde a una crisis general del sector y a la estabilidad de una sola empresa. Por otro lado, el coeficiente de variación es cada vez más bajo, es decir, posee señales de morbilidad y mortalidad en que grandes ingresos no son garante de desempeños superiores o sostenibles. La asimetría financiera del sector es cada vez mayor.

Un resultado interesante y digno de resaltar consiste en que el factor precio no tiene un peso tan significativo en la calificación, es decir que, contrario a lo que se podría pensar, la competencia en este sector no es por precio.

Actualmente existe un alto grado de imitación en el sector estratégico, como se vio en el análisis de hacinamiento cualitativo. Aunque los productos no son iguales, pues cada empresa tiene un producto estrella representativo y por lo general único o difícilmente imitable; esta cualidad los hace iguales puesto que cada uno muestra un producto que, aunque en apariencia diferente, cumple una misma razón gastronómica: completar los sabores de un menú, dar fin al consumo de un comensal. Así que la diferencia se encuentra en la

rapidez en la respuesta de órdenes de compra, en la flexibilidad del servicio, la cobertura, en el horario de atención.

El hacinamiento del sector es alto, pues presenta un nivel de asimetría elevado, la erosión de la rentabilidad es permanente, el grado de imitación, notorio, los productos satisfacen las mismas necesidades de los clientes y en la misma forma, el servicio es débilmente diferenciado, la calidad se ha convertido en un requisito y ha dejado de ser un diferenciador; y la forma en que los clientes pueden adquirir los productos está llegando al mismo punto de requisito más que de diferenciador

Es un sector que utiliza la imitación como posibilidad de mantenerse en el mercado, lo cual le ha llevado a concentrarse principalmente en tres variedades (tortas, postres y productos para niños).

Con 4896 posibilidades de mercado solo existen 3534 satisfechas parcial o totalmente; es decir, un 72,1814% de panorama cubierto dejando un 27,8186% de mercado por explorar; lo que implica que, pese a estar saturado, hay posibilidades de hacer cosas nuevas. Existen grandes posibilidades de nuevos mercados en el sector salud o en clientes interesados en satisfacer las necesidades de salud de sus clientes finales, siendo estas mismas las necesidades a satisfacer. Adicionalmente hay canales poco empleados o inutilizados en su totalidad como los TAT, los mayoristas internacionales, el internet, la publicidad. Si bien se encuentran empresas que están manejando algo de innovación, diversificación de productos o que realizan productos exclusivos, estas prácticas no provocan un crecimiento explosivo del sector. De allí nuestra propuesta de utilizar las patentes como necesidad, hasta ahora poco explorada, y volverla un garante de no imitación pues de existir, esta generaría ingresos para la empresa y no pérdidas por competidores que obligan a entrar a guerra de precios, garantizando así, en teoría, perdurabilidad.

El análisis de fuerzas del mercado nos muestra que las barreras de entrada y las de salida están en equilibrio y, por lo tanto, el grado de atracción del sector se encuentra caracterizado por encontrarse ante el dilema entre el logro de rendimientos elevados pero riesgosos o conseguir rendimientos bajos y riesgosos.

Los supuestos del sector nos permiten identificar manchas blancas como la explotación del canal mayoristas internacionales y la necesidad de salud; satisfecha esta última con variedades como productos, por ejemplo, libres de gluten.

Cada empresa, en el crecimiento intrínseco, es decir, el propio de su operación, alguna vez ha sido la de mayor crecimiento pero también alguna vez ha sido la del menor; siendo congruente con la tendencia mostrada en el análisis de hacinamiento cuantitativo.

El sector presenta un crecimiento potencial sostenible a pesar de tener en los dos últimos años desaceleración.

Las dos empresas que han tenido un crecimiento más estable también se destacan por estar haciendo algo diferente, ya sea innovando, o sin dejarse llevar por las modas y/o resistiéndose a la imitación.

Las empresas en el sector no presentan enfermedades de erosión estratégica o de erosión de la productividad, pese al hacinamiento y a la convergencia estratégica que padecen.

Propuestas de futuras investigaciones

Realizar estudios con panoramas abriendo las variedades de postres, productos para niños y tortas.

Encontramos que la rentabilidad promedio del sector es del 7% y, si bien según los datos revisados para el análisis nos muestra una tendencia de decadencia, es importante tener en cuenta que el sector en los últimos años ha estado sometido a presiones gubernamentales por la implementación de nuevos requisitos (sanidad y cuidado ambiental) que años atrás no eran necesarias para su funcionamiento. Teniendo en cuenta este aspecto podemos decir que esta situación del mercado puede ser transitoria, situación que se podría verificar con la realización de un estudio de AESE dentro de cinco años.

Citando el interesante e ilógico comportamiento de Myriam Camhi, derivado de los resultados de este análisis frente a la idea de negocio exitoso que proyecta, se presume preliminarmente en este estudio que dicha visión responde a que un gran esfuerzo de mercadeo y ventas no necesariamente resulta en un desempeño superior en el inicio porque sus ventas implican también costos superiores; rompiéndose una vez más el mito de perdurabilidad, según el cual el que más vende será el que sobreviva. Las razones de esta perdurabilidad en el presente sector, o en general en los sectores de alimentos, es nuestra propuesta para futuras investigaciones.

Limitaciones

Como se enuncian en cada pie de página las principales limitaciones de este análisis fueron:

Limitada y controlada información financiera de las empresas productoras

- Carencia de estudios previos del sector
- Desconocimiento de las prácticas administrativas de cada empresa
- Diversidad en el mercado objetivo de allí la necesidad de limitarlo a los compradores mayoristas o intermediarios.

Referencias

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Prentice - Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London: MacMillan
- Bourgeois, L., & Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity.
- Businesscol. (01 de 01 de 2010). *Businesscol*. Recuperado el 15 de 09 de 2010, de <http://www.businesscol.com/economia/pib.htm>
- Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*...
- CCB. (2010). Camara de Comercio de Bogota. Bogota, Colombia.
- Dess & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*.
- El Fogon Digital. (01 de enero de 2008). *Blog El Fogon Digital*. Recuperado el 8 de septiembre de 2010, de <http://elfogondigital.blogspot.com/2008/01/historia-de-los-postres.html>
- Emery, F., & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *HumaRelations*, 18 (21).
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Global Entrepreneurship Monitor. (01 de agosto de 2009). *GEM Colombia*. Recuperado el 8 de septiembre de 2010, de Global Entrepreneurship Monitor: <http://www.gemcolombia.org/doc/GEM-Colombia08.pdf>
- Khandwalla, P. (1976-1977). Some top Management styles, their context and performance. *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4).
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. Bilbao: Ediciones Deusto. Publishing Co.
- Restrepo, L., Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección Textos de Administración.
- Revista La Barra. (2009). A la postre. *La Barra* (25)..
- Rivera, Hugo. (2010). Cambio estratégico y turbulencia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XVIII* (1).

- Roatta Acevedo, C. (27 de 05 de 2006). *Noticia del día: A. Universia.net*. Recuperado el 08 de 09 de 2010, de Noticyt: <http://www.universia.net.co/noticias/noticia-del-dia/por-que-mueren-las-empresas-en-colombia.html>
- Superintendencia de Sociedades [sitio en internet]. Consultado en: www.supersociedades.gov.co, en septiembre de 2010.
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12.
- Trist, E. (1980). The environment and system-response capability. *Futures*, 12 (4).

