

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 104, ISSN: 0124-8219
Agosto de 2011

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector de laboratorios fitoterapéuticos

Jennifer Lorena Sarmiento
Paula Vannesa Quintero
Sebastián Galindo Cantor
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector de laboratorios fitoterapéuticos

Documento de investigación No. 104

Jennifer Lorena Sarmiento
Paula Vannesa Quintero
Sebastián Galindo Cantor
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

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

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

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector de laboratorios fitoterapéuticos/
Jennifer Lorena Sarmiento...[et al.].—Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora
del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la
Perdurabilidad – CEEP, Línea de investigación: Estrategia.—Bogotá: Editorial Universidad
del Rosario, 2011.

48 p.— (Documento de Investigación; 104)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia competencia industrial - Colombia
/ Planificación del mercado - Colombia / Industria de drogas vegetales – industria y
comercio - Colombia – Estudio de casos / I. Sarmiento, Jennifer Lorena / II. Quintero,
Paula Vanesa / III. Galindo Cantor, Sebastián / IV. Malaver Rojas, Natalia / V. Rivera
Rodríguez, Hugo Alberto

338.47 SCDD 20

Jennifer Lorena Sarmiento
Paula Vannesa Quintero
Sebastián Galindo Cantor
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
Lina Morales

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

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

ISSN: 0124-8219

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

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

Contenido

1. Introducción	5
2. Caracterización y descripción del sector naturista en Colombia.....	7
2.1 Análisis de turbulencia del sector.....	10
2.2 Descripción de la forma como fue enfrentada la turbulencia	17
3. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)	21
3.1 Análisis de hacinamiento	22
3.2 Levantamiento del panorama competitivo	32
3.3 Análisis estructural de fuerzas del mercado.....	35
3.4 Estudio de competidores	39
4. Conclusiones	46
Referencias	47

Índice

Gráficas

Gráfica 1. Comparación ROA 2005-2010	23
Gráfica 2. Comportamiento de los indicadores estadísticos	24
Gráfica 3. Hacinamiento del sector 2005.....	26
Gráfica 4. Hacinamiento del sector 2006.....	27
Gráfica 5. Hacinamiento del sector 2007.....	27
Gráfica 6. Hacinamiento del sector 2008.....	27
Gráfica 7. Hacinamiento del sector 2009.....	28
Gráfica 8. Hacinamiento del sector 2010.....	28

Tablas

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia	12
Tabla 2. Comparación ROA empresas sector fitoterapéutico 2005-2010.....	23
Tabla 3. Indicadores estadísticos aplicados al ROA empresas sector fitoterapéutico 2005-2010	24
Tabla 4. Empresas por zona de hacinamiento sector fitoterapéutico 2005-2010.....	25
Tabla 5. Empresas por zonas de desempeño 2005-2010.....	26
Tabla 6. Categorías grado de convergencia estratégica.....	29
Tabla 7. Grado de convergencia estratégica sector fitoterapéutico.....	30
Tabla 8. Matriz “T”	34
Tabla 9. Crecimiento potencial sostenible 2005-2010	41
Tabla 10. Deltas de utilidad sector fitoterapéutico.....	42
Tabla 11. Deltas de ingreso sector fitoterapéutico	43
Tabla 12. Índice de erosión de la productividad sector fitoterapéutico	43
Tabla 13. Índice de erosión estratégica sector fitoterapéutico.....	44

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector de laboratorios fitoterapéuticos

Jennifer Lorena Sarmiento*
Paula Vannesa Quintero**
Sebastián Galindo Cantor***
Natalia Malaver Rojas****
Hugo Alberto Rivera Rodríguez*****

1. Introducción

La turbulencia empresarial ha sido una de las mayores preocupaciones de la academia de la administración durante los últimos años. La búsqueda de alternativas que permitan a los directores de empresas lograr garantizar la continuidad de sus organizaciones es un imperativo para los grupos de investigación de las escuelas de negocios. La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario de Bogotá, consciente de esta situación, ha creado un proyecto de investigación denominado “Turbulencia Empresarial en Colombia”, que tiene como finalidad estudiar casos de empresas que han enfrentado la turbulencia para contribuir a la generación de una teoría sobre ella.

Un entorno turbulento se encuentra caracterizado por presentar incertidumbre, dinamismo y complejidad. La incertidumbre se hace evidente al momento de tomar decisiones, sin lograr tener certeza sobre lo que puede pasarle a la empresa o el efecto de la decisión que se tome; el dinamismo

* Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: sarmiento.jennifer@ur.edu.co

** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: quintero.paula@ur.edu.co

*** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: cantor.sebastian@ur.edu.co

**** Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario y profesora de cátedra de la Facultad de Administración de dicha institución. Estudiante del Doctorado en Economía, Finanzas y Administración de la Universidad Camilo José Cela. Correo electrónico: nathmalaver@gmail.com

***** 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

se observa por el cambio permanente en las necesidades de los clientes y el surgimiento de productos sustitutos, lo cual origina incremento de la rivalidad por precio; y la complejidad puede identificarse en la aparición de nuevos actores con los que se debe interactuar para llevar a cabo una transacción. En nuestro país, además de enfrentarse a estas condiciones, en la primera década del siglo XXI, las empresas se han visto afectadas por discontinuidades de tipo tecnológico, demográfico y económico, que han puesto a prueba su capacidad de dirección y gerencia.

Para enfrentar la turbulencia y conseguir el mejoramiento en su desempeño, las empresas deben desarrollar un proceso de direccionamiento estratégico encaminado a generar capacidades dinámicas para poder llevar a cabo cambios organizacionales pertinentes. Solo aquellas organizaciones capaces de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y que adquieran y mantengan ventajas competitivas sostenibles pueden perdurar en el tiempo.

Para lograr la capacidad de pensar estratégicamente, más que un cambio de estructuras o actividades, se requiere un cambio en el modelo mental que utiliza una empresa; por lo tanto, no es suficiente pensar solamente en el corto plazo, sino que es imprescindible pensar en el medio y largo plazo.

En este documento, elaborado de manera conjunta con estudiantes de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, se expone el caso del sector de laboratorios fitoterapéuticos, debido al creciente interés en la sociedad por las medicinas alternativas o complementarias.

El estudio realizado pretende contribuir al trabajo del grupo de investigación. Para ello, se lleva a cabo un análisis estratégico del sector en el período comprendido entre los años 2005 y 2010. Se utiliza como herramienta la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2008), denominada “Análisis estructural de sectores estratégicos”. Con esta metodología, se logran identificar niveles de concentración de las empresas, diferencias en términos de rentabilidad y desarrollo de políticas. Igualmente, se efectúa un levantamiento del panorama competitivo del sector, un análisis de las fuerzas del mercado y un estudio de competidores. Al final del texto, se hará un análisis para establecer elementos que permiten a las empresas perdurar en el tiempo a pesar de convivir con un entorno turbulento.

2. Caracterización y descripción del sector naturista en Colombia¹

En los últimos años, las personas se preocupan cada vez más por su salud y buscan otras posibilidades diferentes a la medicina tradicional que les permitan participar más activamente en el manejo de su enfermedad y hallar diferentes tratamientos que no tengan tantos efectos contraproducentes para su organismo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la medicina alternativa y no convencional o complementaria así: “La suma completa de conocimientos, técnicas y prácticas fundamentadas en las teorías, creencias y experiencias propias de diferentes culturas y que se utilizan para mantener la salud y prevenir, diagnosticar, mejorar o tratar trastornos físicos o mentales”,² y la clasifica de la siguiente manera:³ **tradicional** (medicina tradicional, medicina ayurvédica, medicina unani y medicina indígena) y **no tradicional** (homeopatía y quiropraxia). Sin embargo, es importante mencionar que este tipo de medicina tiene otras clasificaciones,⁴ ya que es muy difícil incluirlas todas en un solo apartado, por la variedad de recursos terapéuticos que usan:

Terapias con medicación

- Plantas medicinales y medicina herbaria
- Materiales minerales
- Materiales animales
- Régimen alimentario y nutrición

Terapias sin medicación

- Acupuntura
- Terapia manual

¹ Comparar *Estudio de oferta y demanda del sector de productos naturales*.

² Tomado de OMS, *Medicina alternativa y no convencional*.

³ Ver *Medicina complementaria: definición y clasificación*.

⁴ *Ibid.*

- Ejercicios tradicionales (yoga)
- Terapias de conjunción mente y cuerpo

En Colombia, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) es la principal entidad que ejerce un control y regula las actividades de todos los participantes de este sector y se encarga de consolidar en sus políticas administrativas y legislativas las recomendaciones de la OMS sobre los productos naturales, como lo son fomentar el uso y cultivo sostenible de las plantas medicinales, buscar la protección de los productos naturales y las terapias alternativas, apoyar el estudio de nuevas estrategias de investigación, garantizar la permanencia de las plantas medicinales en su lugar de origen y extender el ámbito de la legislación hasta el uso terapéutico,⁵ entre otras.

A lo largo del presente trabajo, nos basaremos en la clasificación de terapias con medicación, más puntualmente en la de plantas medicinales y medicina herbaria, que encierra los productos fitoterapéuticos definidos por el Ministerio de la Protección Social en Colombia así:

El producto medicinal empacado y etiquetado, cuyas sustancias activas provienen de material de la planta medicinal o asociaciones de estas, presentado en estado bruto o en forma farmacéutica que se utiliza con fines terapéuticos. También puede provenir de extractos, tinturas o aceites. No podrá contener en su formulación principios activos aislados y químicamente definidos. Los productos obtenidos de material de la planta medicinal que haya sido procesado y obtenido en forma pura no será clasificado como producto fitoterapéutico.⁶

Actualmente, el mercado de productos naturales en exportaciones e importaciones corresponde a alrededor de 14 billones de dólares anuales. Dentro de los principales consumidores, se encuentran países europeos como Italia, Alemania, Francia, el Reino Unido y España, aunque también tienen una participación importante Japón y los Estados Unidos, con un 27 y 19%, respectivamente. Como principal productor y consumidor, está China, con aportes significativos y desarrollo en el sector naturista; y como otros productores tenemos a Argentina, Chile y Nepal.

En Colombia, los productos naturales son todas aquellas preparaciones farmacéuticas, medicamentos, cosméticos, alimentos y complementos alimenticios cuya base se encuentra en recursos naturales y plantas medi-

⁵ Tomado de Ochoa, I. (2009, Noviembre). *Boletín informativo*. Asonatura.

⁶ Ver *Decreto 2266 del 2004*, artículo 2°, del Ministerio de la Protección Social.

cinales, y cuya aplicación es terapéutica o destinada a mejorar el bienestar y la salud de las personas.

Puntualmente, dentro de los productos representativos de este mercado podemos contar a la valeriana, el propóleo, la caléndula, el germen de trigo, el aceite de hígado de bacalao, la ortiga, la berenjena, la semilla de aguacate y la jalea real, entre muchos otros. En este mercado, se pueden encontrar gran variedad de productos y aplicaciones, pero, para clasificarse en este sector, es necesario que estos productos tengan un componente relacionado con la salud. En este sentido, Colombia posee una ventaja comparativa por su riqueza en recursos naturales y por su posición geográfica favorecida: se considera como uno de los países con mayor potencial en la producción de productos naturales, gracias a su diversidad florística y variedad de ecosistemas, en los que se producen muchas de las plantas medicinales que se usan en la actualidad.

Es relevante mencionar que, a pesar de ser un sector relativamente nuevo y que hasta ahora está tomando fuerza en su consolidación, la producción y la comercialización de productos naturales se están destacando en el ámbito económico nacional, dado en su gran mayoría por la creciente demanda de estos productos internacionalmente, por medio de las exportaciones.

A nivel nacional, se han identificado cerca de 6.000 plantas con propiedades medicinales, pero se ha determinado que solo un pequeño número de estas y sus derivados son utilizadas a nivel internacional, y únicamente 156 se comercializan a nivel nacional; no obstante, es necesaria una serie de políticas estatales que ayuden a fortalecer el aprovechamiento de estos recursos en un marco de sostenibilidad, para así lograr un pleno desarrollo de esta industria y aprovechar las nuevas oportunidades que genera. Hoy en día, este mercado genera en el país un promedio de 21.000 empleos directos y unos 100.000 indirectos, contando a nivel nacional con 35 laboratorios naturistas dedicados a crear suplementos dietarios y productos fitoterapéuticos elaborados con plantas medicinales, y aproximadamente con unos 40 laboratorios homeopáticos.

Una de las principales dificultades que enfrenta este sector se ve representada en los altos costos de los registros del Invima, como puntualiza la Asociación Nacional de Naturistas de Colombia (Asonatura), por lo que se espera que el gobierno presente una nueva regulación que brinde mayor flexibilidad en los costos para fomentar el crecimiento del sector.

En cuanto a la cadena operativa que se maneja a nivel general en el sector, se puede destacar que algunos de los laboratorios cultivan sus propias plantas, no obstante esto tiene dificultad debido a que no todas las plantas se producen en el mismo clima o en las mismas condiciones, por lo que es necesario sembrarlas en diferentes pisos térmicos y tener una adecuada logística de abastecimiento para transportar las materias primas hasta los laboratorios.

Tal cadena está compuesta en primer lugar por los proveedores: en este grupo, se encuentran los cultivadores, importadores y recolectores. Actualmente existen dos grandes empresas distribuidoras que tienen gran parte del mercado y algunos laboratorios que también tienen sus propios cultivos para minimizar costos; en cuanto al impacto social y económico de la actividad de los recolectores y cultivadores, es importante mencionar que, debido al crecimiento del sector, el trabajo de estos es fundamental para asegurar la calidad de las materias primas, por lo que se precisa que ellos estén capacitados en diferentes técnicas de cultivo y cosecha para aumentar el valor agregado, hacer más eficiente el proceso y mejorar la calidad.

Después se encuentran los transformadores, papel desempeñado por los laboratorios, quienes procesan la materia prima y son los encargados de la producción de los compuestos naturales. Para poder funcionar correctamente, requieren los certificados de calidad y permisos que el Invima les otorga, con lo que se garantiza que todos cumplan con las normas sanitarias y de funcionamiento básicas. Y por último en la cadena están los comercializadores y distribuidores, que no solo son las tiendas naturistas, pues estos productos se pueden encontrar también en supermercados de la salud como Locatel y en centros médicos naturistas que promueven su uso.

Las empresas que se estudiarán en esta publicación son laboratorio Labfarve, Laboratorios Naturcol y Laboratorios Natural Freshly.

2.1 Análisis de turbulencia del sector

Tras presentar algunas generalidades del sector, es necesario hacer un análisis de las principales discontinuidades vistas en él durante los últimos años. Es importante realizar una descripción de ellas, porque, de acuerdo con Rivera (2010), las discontinuidades tecnológicas, demográficas, regulatorias y

económicas pueden contribuir a la generación de la turbulencia al causar dinamismo, incertidumbre y complejidad en un entorno de industria. Cuando se habla de turbulencia, hay que remontarnos a los principales autores que han trabajado el tema.

Los pioneros en los estudios de turbulencia de negocios fueron Emery y Trist (1965), quienes al analizar el entorno propusieron cuatro tipos diferentes de este, en los que el entorno turbulento es aquel en el que se presenta dinamismo e incertidumbre. 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, y obligan así 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, y de esta manera excede la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a dichos trabajos, 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. Según Khandwalla (1976/1977), la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno. Pero fue Ansoff (1979)⁷ 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 al definirla como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman.

Ya en los años ochenta surgen nuevas definiciones, la mayoría de ellas se basan en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta del siglo pasado. Para Trist (1980), las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte, Dess y Beard (1984), y Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron

⁷ Ansoff (1990 y 1992) propuso diferentes niveles de turbulencia e indicó que estos se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de dichos eventos y su visibilidad futura.

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.

Posteriormente a estos autores, han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible y que afectan el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos, que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla 1 incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
<p>Complejidad Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan la industria.</p>	<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.
<p>Incertidumbre 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 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 dos o tres años.

Continúa

<p>Dinamismo 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 los gustos son impredecibles. • Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. • Hay inestabilidad en los ingresos. • Hay inestabilidad en la mano de obra. • Hay inestabilidad en el valor agregado. • Hay inestabilidad en el margen precio-costo. • 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 constituye un sello del sector. • Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.
--	--

Fuente: Rivera (2010).

Habiendo expuesto de manera resumida el concepto de turbulencia, es necesario establecer si el sector estudiado presenta dicho fenómeno, para lo cual se requiere realizar un análisis de las discontinuidades que lo han afectado y así establecer si presenta dinamismo, incertidumbre y complejidad.

Durante los últimos años, la industria farmacéutica de productos naturales en Colombia ha presenciado cambios vertiginosos, tanto así que antes del 2004 ni siquiera existía una reglamentación clara sobre la producción, distribución y comercialización de este tipo de productos en el mercado nacional; a partir de ese momento, se creó una normatividad por parte del Invima que permite regular el registro sanitario, el control sanitario, y vigilar el sector. La empresa pionera en el mercado colombiano es el laboratorio Labfarve, compañía que apenas tiene treinta años de historia.

Uno de los grandes factores impulsores del desarrollo del sector fue el cambio en las preferencias de los consumidores, que, hoy en día, buscan suplementos e incluso cambiar sus fórmulas médicas a base de productos químicos por productos naturales que en su mayoría no poseen efectos secundarios y resultan menos perjudiciales para el organismo a largo plazo. Se considera que, en los últimos tres años, el sector ha crecido a la velocidad del 150% anual, cifra sorprendente que deja entrever su gran potencialidad.

Este cambio en las preferencias del consumidor a nivel mundial le ha abierto puertas a los productos colombianos en el exterior. En el caso particular de los Estados Unidos, este país se ha convertido en el mayor

importador de productos a base de plantas con propiedades medicinales; incluso, el 12% de sus jóvenes menores de edad ya consumen este tipo de medicamentos.⁸

Por otro lado, la presencia de multinacionales en el país con productos importados ha conllevado a que las empresas colombianas incrementen su competitividad tanto en el mercado nacional –del cual poseen el 80%–⁹ como internacional. Cabe resaltar que estas multinacionales están adquiriendo cada vez mayor participación en el mercado, a pesar de que sus productos resultan costosos respecto a los locales, pero el reconocimiento de marca y la aparición y evolución constante de nuevos productos con mayor valor agregado ha empezado a preocupar a las empresas nacionales.

Debido a esto, las compañías colombianas han buscado entrar a nuevos mercados, como es el caso de Chile, donde las principales farmacéuticas de esta región han dejado de ser productoras para dedicarse a la comercialización; México, donde se tienen grandes posibilidades de competir por medio de productos genéricos y políticas de bajos precios a partir de la exportación de envases más pequeños que les permitan un fácil acceso a todos los sectores socioeconómicos; y muchos otros, como Panamá, Ecuador, Centroamérica y Europa.¹⁰

Sin embargo, para la incursión en estos mercados internacionales, es importante tener en cuenta que cada país tiene una regulación especial en materia de salud. Tal es el caso de la Unión Europea, que recientemente aprobó una nueva norma que regula la venta de medicinas tradicionales, provenientes de otros países, para garantizar la seguridad de los consumidores, obedeciendo a que el domingo 1º de mayo del 2011 se cumplía el período transitorio de siete años que había acordado la Comisión Europea con los fabricantes y distribuidores de estos medicamentos para que “demostraran que sus productos presentaban un nivel aceptable de inocuidad y de eficacia”.¹¹ Esta norma establece que solo podrán comercializarse medicinas a base de plantas que estén registradas en el Estado miembro donde serán distribuidas y que sean “tradicionales”, es decir, que se hayan utilizado durante al menos treinta años.

⁸ Comparar Medicinas alternativas tienen gran acogida entre el 40% de estadounidenses. *Eltiempo.com*.

⁹ Ver Ochoa, I. *El sector de los productos naturales en Colombia*.

¹⁰ Comparar Laboratorios apuntan hacia Chile y México. *Eltiempo.com*.

¹¹ Tomado de *Freno a la medicina natural en la UE*.

Otro aspecto que ha venido cambiando es la parte de la distribución. Hoy en día, los productos naturales que se venden en tiendas naturistas van acompañados generalmente de una asesoría por parte del expendedor, lo cual genera valor agregado al producto, pero, además de las tiendas naturistas, los hipermercados, supermercados e incluso droguerías (donde el monopolio pertenecía a la medicina tradicional) han venido incluyendo estos productos en sus vitrinas. Otras formas de ventas en las que se ha incursionado han sido las que se hacen por televisión y por catálogo, medio que, aunque no representa actualmente una gran participación, se espera que posea gran auge en los próximos años.

Tras identificar las principales discontinuidades del sector, puede indicarse que hemos observado el fenómeno de la turbulencia en sus tres dimensiones: incertidumbre, complejidad y dinamismo. Los cambios en la regularización, la aparición de nuevos agentes en el mercado e incluso el uso de nuevas tecnologías son algunos ejemplos que muestran la forma inesperada, dinámica y compleja en que ha venido creciendo el sector.

Por una parte, tenemos la incertidumbre, que se entiende como “la falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria”.¹² Puntualmente, en el sector de productos fitoterapéuticos, se puede identificar la incertidumbre, ya que, al ser un sector relativamente nuevo, ha enfrentado muchos y diversos cambios en poco tiempo (menos de diez años) a nivel de legislación y aparición de nuevas compañías que entran como competidores fuertes, por lo que es muy difícil predecir a lo que se van a enfrentar las organizaciones en los próximos años.

También hay incertidumbre en cuanto a los gustos de las personas, pues el *boom* de las medicinas y productos naturales ha favorecido al sector, pero es muy difícil predecir el comportamiento de los consumidores: si los productos naturales sí cumplen con sus expectativas, sí les brindan confianza o si, por el contrario, siguen siendo fieles a la medicina tradicional, razón por la que las empresas del sector están en constante dinámica para encontrar la mejor respuesta a los cambios que se presenten en el entorno.

¹² Tomado de Rivera, H. *Cambio estratégico para entornos turbulentos*.

En el caso de la complejidad, término referente al “grado en que los factores, tanto en número como heterogeneidad, afectan la industria,”¹³ se ha podido evidenciar el aumento de agentes que componen el sector, de los cuales, hoy en día, se debe prescindir para llegar al cliente final. Con la aparición en el 2004 de la normatividad para el sector, llega un nuevo agente, el Invima, y entra a jugar una serie de variables que amplían el espectro regulador; a partir de ese momento, se crean nuevos requisitos, especificaciones y licencias.

Por otro lado, los canales de distribución se han diversificado enormemente, los productos naturales ya no solo se encuentran en clínicas de medicina alternativa o tiendas naturistas, sino también en hipermercados, supermercados e incluso droguerías, donde compiten con medicamentos a base de compuestos químicos. Las formas de promocionar estos productos, así mismo, se han ampliado: anteriormente el “voz a voz” y la venta informal en las plazas de mercado eran de los pocos métodos que se utilizaban; ahora, gracias a los avances tecnológicos y juiciosos estudios de mercado, las ventas por televisión, catálogo e internet son las que marcan la pauta. Todo esto implica que alrededor del negocio de la industria naturista se han venido agregando distintos actores que con su labor han empujado el desarrollo del sector.

Gracias a la globalización, la participación de productos nacionales en otros países no se ha hecho esperar. La necesidad por hacerse más competitivos y abarcar mercados más grandes ha generado que laboratorios colombianos lleven sus productos al exterior, obteniendo grandes ventajas y ratificando un crecimiento bastante significativo del sector durante los últimos años, pero, de igual forma, productos importados del extranjero han llegado a territorio colombiano y han restado mercado local a los nacionales. Esta incursión de distintos agentes exportadores e importadores y la creación de cada vez más acuerdos internacionales incrementa la heterogeneidad en los factores que afectan y dinamizan la industria.

Finalmente, el dinamismo se puede entender como el grado de cambio o variación de los factores del entorno,¹⁴ el cual es constante en este sector. Primero, la gran diversidad de tiendas naturistas que se encuentran en el

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

mercado y el plan de expansión que presentan diversas compañías, donde la competencia cada vez es más grande por las oportunidades de negocio que permite el área naturista. Por otra parte, el cambio de la conciencia del consumidor ha hecho que el mercado tome un nuevo horizonte. El consumidor de hoy está más informado acerca del tema de los medicamentos y de su propia salud, por lo cual se ha dado la consolidación del mercado naturista y la medicina alternativa; además, se paga y se valora más este mercado que el tradicional farmacéutico, el cual ha tenido una “leve contracción en ventas”¹⁵ para el cierre del 2010.

Dados estos cambios, existe una latente fluctuación en la demanda del sector mientras la gente conoce más sobre el tema y las propiedades de los productos ofrecidos por los diversos laboratorios. Finalmente, cabe destacar que en el sector los avances tecnológicos son artífices de grandes transformaciones y de apertura de oportunidades, permiten el desarrollo de constantes investigaciones que darán luz a nuevos conocimientos sobre las propiedades de plantas y regeneración de algunas de ellas. El ejemplo más representativo de esto para el caso colombiano es el del laboratorio Labfarve, que aporta grandes investigaciones, es pionero en el mercado colombiano y gran competidor en el de Latinoamérica.

Así que las tres dimensiones determinantes de la turbulencia para el sector de productos naturales resultan ser en conjunto de vital importancia, sin permitir priorizar una sobre las otras, ya que cada una dentro de sus características ha aportado al desarrollo del sector y ha abierto oportunidades que materializaron las potencialidades que hoy posee.

2.2 Descripción de la forma como fue enfrentada la turbulencia

En el sector de productos fitoterapéuticos, es claro que se presenta de una forma muy marcada el fenómeno de la turbulencia, como se describió anteriormente, debido al desarrollo y continuo crecimiento que este sector ha tenido en los últimos años. La aparición de nuevos agentes en el mercado, los constantes cambios demográficos, las nuevas regularizaciones y la aparición y desarrollo de nuevas tecnologías son algunos factores que participan y dan

¹⁵ Ver DANE, *Encuesta anual de comercio 2008*.

las pautas que determinan el entorno en el que se desarrolla la actividad del sector.

Bajo este panorama, los diferentes laboratorios del sector evaluados en este trabajo han venido desarrollando e implementando una serie de estrategias que les permitan mantenerse dentro de este ambiente turbulento. Naturcol, por su parte, desde sus inicios, ha buscado crear conciencia entre sus clientes sobre los beneficios de los productos fitoterapéuticos que ofrece, con el fin de darles herramientas de juicio para adquirir sus productos, así ha establecido una cultura de “educar al cliente”. Los cambios en la conciencia del consumidor sobre el cuidado de la salud necesitan estar guiados por los consejos de expertos y, por esto, Naturcol ha aprovechado las continuas transformaciones demográficas para dar a conocer sus productos; también ha prestado especial atención a las tiendas naturistas como los principales canales de distribución que utiliza y tomado el voz a voz como su mejor herramienta de mercadeo.

El auge de la globalización y la consiguiente apertura económica han sido otras de las preocupaciones de Naturcol, razón por la cual ha incluido en su portafolio algunos productos importados, y espera dentro de poco empezar a exportar materias primas y productos terminados al exterior. Otro aspecto fundamental para Naturcol es la calidad de sus productos y el cumplimiento de las regulaciones con el Invima y las demás entidades estatales involucradas con el manejo de productos de consumo humano, las cuales fijan estrictas regulaciones, en especial para los productos fitoterapéuticos. Es esencial destacar que Naturcol no ha tomado esto como una barrera, sino que, por el contrario, aprovecha esta normatividad como una oportunidad para agregar a sus productos reconocimiento por pasar altos estándares de calidad, lo que refuerza con certificados de calidad alternos como las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), cuya certificación fue obtenida en el 2008.

Por otro lado, está Labfarve, compañía que ha creado alianzas estratégicas con sus proveedores para así abastecerse de materias primas de calidad. Estas alianzas tienen además un componente importante: la responsabilidad social empresarial. Los proveedores de Labfarve son campesinos colombianos que de forma organizada han creado cultivos especiales para la fabricación de productos fitoterapéuticos y que reciben constantemente capacitación del laboratorio para mejorar sus prácticas en el cultivo de materias primas de alta

calidad. Otro aspecto ha sido la gran variedad en formas de distribución de sus productos para hacerlos cada vez más accesibles al público. Actualmente, dentro de las formas de venta directa más innovadoras están los pedidos por internet y domicilios a través de su página web; también se encuentra en tiendas de cadena, supermercados, tiendas naturistas y droguerías a nivel nacional, e incluso en Ecuador y los Estados Unidos.

Pero, sin lugar a dudas, el punto fundamental que le ha permitido sobrevivir a la turbulencia ha sido la gran inversión que ha dedicado este laboratorio a la investigación y desarrollo (I&D) de nuevos productos fitoterapéuticos, con el fin de aumentar la cuota de plantas permitidas para su comercialización por parte del Invima y especialmente para extender los procesos curativos de la fitoterapia en sus usos actuales para atacar un mayor número de enfermedades.

Su inversión en I&D ha estado acompañada de la colaboración de la Fundación y Clínica Juan N. Corpas, lo que le ha permitido dirigir sus investigaciones a las necesidades actuales de la medicina contemporánea; además, ha venido aprovechando esto para establecer lazos con las nuevas generaciones de médicos tradicionales, con el objetivo de que la medicina, tanto tradicional como alternativa, sea un todo trabajando por la integridad de la salud de las personas. Finalmente, en lo que respecta a los procesos de alta calidad, Labfarve no solo está certificado con las BPM, sino que cumple con las prácticas del biocomercio para expandir su mercado a nivel nacional e internacional, entre ellas la conservación de la biodiversidad, la distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad, y el cumplimiento de la legislación nacional e internacional.

Para terminar, Natural Freshly también ha desarrollado una serie de acciones específicas con el fin de enfrentar el ambiente turbulento que experimenta el sector fitoterapéutico, recordando que este actualmente es especialmente sensible a todo tipo de cambios demográficos, regulatorios y tecnológicos, dado que se encuentra aún en período de crecimiento.

Natural Freshly ha sido reconocido a nivel internacional por los altos estándares de calidad que maneja en la producción de sus medicamentos fitoterapéuticos, pues no solo posee la certificación en las BPM, en el 2005, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) le concedió el Premio Estrella Internacional a la Calidad, “por el compromiso, la calidad, el lide-

razgo, la tecnología y la innovación de este laboratorio colombiano”¹⁶ y, en este mismo año, fue galardonado con el Premio Internacional a la Calidad por el Instituto Farmacológico Botánico en París. Adicionalmente, Natural Freshly ha aumentado su mercado objetivo, al llevar sus productos al exterior, especialmente a países de Latinoamérica y América Central como Ecuador, Puerto Rico y Guatemala.¹⁷

¹⁶ Ver Laboratorio premiado. *Eltiempo.com*.

¹⁷ Ver Natural Freshly en expansión. *Eltiempo.com*.

3. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)

El análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) es una metodología creada por Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera, la cual busca dar respuesta a la preocupación de los empresarios por comprender lo que sucede en su sector y permite darles herramientas para emprender estrategias que tengan en cuenta su estructura interna y las posibilidades de crecimiento dentro de la industria.

La metodología AESE es definida, según sus autores, como “[la] metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico”.¹⁸ Esta consta de cuatro pruebas no económicas para su desarrollo:

1. Análisis de hacinamiento
2. Levantamiento del panorama competitivo
3. Análisis estructural de fuerzas de mercado
4. Estudio de competidores

Inicialmente, se lleva a cabo el análisis de hacinamiento, el cual consta de dos subpruebas: análisis de hacinamiento cuantitativo y análisis de hacinamiento cualitativo. La primera subprueba determina el grado de asimetría en los resultados para el indicador elegido; en este estudio en particular, utilizaremos como indicador el ROA (*return on assets*), que permite evaluar cómo se están manejando los recursos de la compañía y su efecto en la generación de utilidades. Mientras que la segunda determina el grado de convergencia estratégica que presenta el sector según categorías como precio, promoción, plaza y producto.

Por otro lado, se tiene el levantamiento del panorama competitivo, que identifica la ubicación de nuevos espacios de mercado dentro del sector a los cuales se les llama “manchas blancas”. Estos espacios de mercado representan para las compañías nuevas oportunidades que podrán ser bien aprovechadas mediante la creación de ventajas competitivas alrededor de estas y la innovación permanente.

¹⁸ Restrepo et al., *Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)*, p. 19.

La tercera prueba, el análisis estructural de fuerzas de mercado, determina el grado de atractividad que presenta su sector según las barreras de entrada y salida a este. Esta prueba en particular cuenta con el principal aporte de la teoría porteriana sobre fuerzas del mercado; en este análisis se conjugan las cinco fuerzas de Porter: nuevos participantes en el sector, proveedores, competidores de la industria, sustitutos y compradores.

Y, por último, se encuentra el estudio de competidores, el cual le permite ubicar a cada empresa cómo se encuentra su competencia dentro del sector y, por consiguiente, las ventajas y desventajas que tiene ante esta.

Con los resultados de estas cuatro pruebas y la etapa de modelación estadística, donde se simulan posibles cambios en los resultados, se determina la situación del sector y la situación de las empresas estudiadas en mayor profundidad, además de dictaminar estrategias de mejora.

3.1 Análisis de hacinamiento

Dentro de la configuración de la metodología AESE, la primera prueba que se efectúa es el análisis de hacinamiento. El término *hacinamiento*, para efectos de este estudio, está relacionado con las consecuencias producto de la imitación de las mejores prácticas de la competencia. Las consecuencias de la imitación y, por lo tanto, las características del hacinamiento son, entre otras, la disminución en la rentabilidad sectorial, la pérdida de ventajas a largo plazo y la puesta en juego de la perdurabilidad en el tiempo.

Para el desarrollo de este estudio, es necesario realizar dos pruebas de hacinamiento: hacinamiento cuantitativo y hacinamiento cualitativo. El primero hace un análisis de asimetrías financieras dentro de empresas del sector; mientras que el segundo busca identificar el grado de imitación del sector.

3.1.1 Hacinamiento cuantitativo

3.1.1.1. Cálculo del indicador

En la realización de esta primera prueba, se ha elegido el ROA (retorno sobre activos, por su sigla en inglés: *return on assets*) como indicador financiero para medir el desempeño del sector fitoterapéutico a través de tres de sus empresas más representativas. Se efectuaron los cálculos financieros de

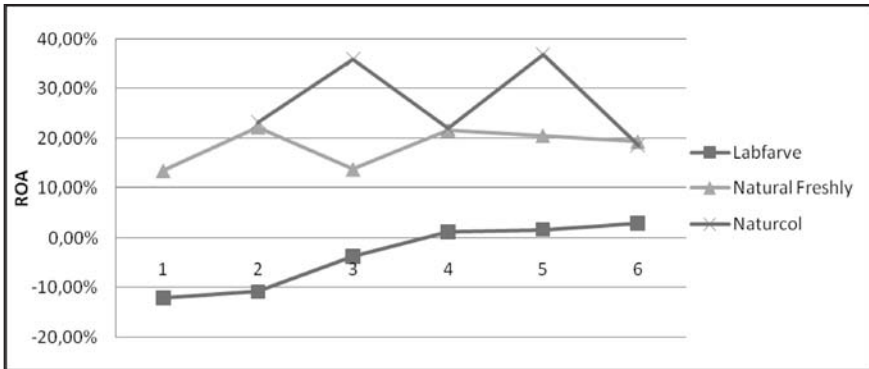
las tres empresas elegidas (Labfarve, Naturcol y Natural Freshly) para los años 2005 al 2010, y a continuación se presentan los resultados:

Tabla 2. Comparación ROA empresas sector fitoterapéutico 2005-2010

Empresa	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Labfarve	-12,14%	-10,86%	-3,73%	1,25%	1,67%	2,96%
Natural Freshly	13,52%	22,32%	13,82%	21,70%	20,59%	19,38%
Naturcol		23,22%	35,91%	21,98%	36,89%	18,56%

Fuente: elaborada por los autores con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfica 1. Comparación ROA 2005-2010



Fuente: elaborada por los autores con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Cabe aclarar que el cálculo del indicador financiero de rentabilidad ROA se determinó con la utilidad operacional y no la utilidad neta, dado que lo que se busca es llevar a cabo análisis comparativos que tengan en cuenta exclusivamente los resultados de la operación de las empresas según su operación o *core business*.

A partir del cuadro comparativo del ROA, se muestra un evidente liderazgo en este indicador por parte de Naturcol, le sigue Natural Freshly y, por último, Labfarve, el cual, a pesar de su bajo índice, presenta una mejora notoria en el uso de los activos durante los últimos años.

3.1.1.2. Cálculos estadísticos

Con el fin de conocer en qué zona de hacinamiento y desempeño correspondiente se encuentra cada empresa, a partir de los cálculos anteriores del

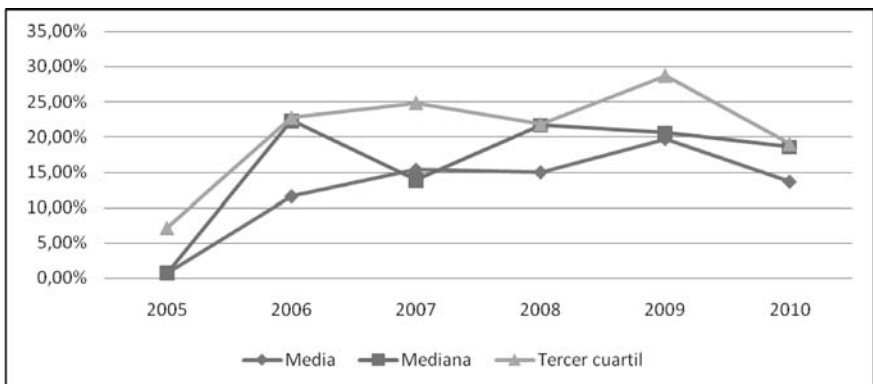
ROA del 2005 al 2010, se ejecuta el cálculo de la media, mediana, tercer cuartil, desviación estándar y coeficiente de variación. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3. Indicadores estadísticos aplicados al ROA empresas sector fitoterapéutico 2005-2010

Indicador	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Media	0,69%	11,56%	15,33%	14,98%	19,72%	13,63%
Mediana	0,69%	22,32%	13,82%	21,70%	20,59%	18,56%
Tercer cuartil	7,10%	22,77%	24,87%	21,84%	28,74%	18,97%

Fuente: elaborada por los autores con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfica 2. Comportamiento de los indicadores estadísticos



Fuente: elaborada por los autores con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Con la gráfica de tendencias, se puede visualizar un aumento generalizado en la media, mediana y moda, lo cual indica que el rendimiento sobre activos ha ido mejorando en los últimos años y es de esperarse que tal tendencia se mantenga. Por otra parte, la desviación estándar y el coeficiente de variación cada vez son menores, lo cual sugiere que los datos están volviéndose más homogéneos año a año. Ello permite concluir que el aumento sostenido en el ROA del sector no se debe al esfuerzo de una sola compañía, sino que, por el contrario, de muchas corporaciones.

3.1.1.3. Ubicación de empresas por zonas de hacinamiento

A partir de los cálculos estadísticos realizados, las empresas se clasifican por zonas de hacinamiento, las cuales resultan ser cinco y corresponden a una determinada zona de desempeño.

En la zona 1 o de desempeño superior, se ubican las empresas que se encuentran por encima del tercer cuartil; en la zona 2 o de desempeño medio, las que están entre la media y el tercer cuartil; en la zona 3 o de morbilidad, aquellas empresas cuyo indicador se halla entre la mediana y la media; en la zona 4 o de perdurabilidad comprometida, las situadas por debajo de la mediana o media; y en la zona 5 o de estado tanático, las empresas con resultados negativos en el indicador.

Para el caso particular del sector fitoterapéutico y las empresas seleccionadas (Labfarve, Naturcol y Natural Freshly), los resultados por zona de hacinamiento fueron los siguientes:

Tabla 4. Empresas por zona de hacinamiento sector fitoterapéutico 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zona 1	1	1	1	1	1	1
Zona 2		1		1		1
Zona 3			1		1	
Zona 4				1	1	1
Zona 5	1	1	1			
Total	2	3	3	3	3	3
Zona 1	Empresa con ROA mayor al tercer cuartil					
Zona 2	Empresa con ROA entre media o mediana y tercer cuartil					
Zona 3	Empresa con ROA entre mediana y media					
Zona 4	Empresa con ROA positivo inferior a la media o mediana					
Zona 5	Empresa con ROA negativo					

Fuente: elaborada por los autores con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Adicionalmente, para mayor claridad, los resultados en términos de desempeño se muestran a continuación:

Tabla 5. Empresas por zonas de desempeño 2005-2010

	Zona desempeño superior	Zona desempeño medio	Zona morbilidad	Zona perdurabilidad comprometida	Zona estado tanático
2005	●				⬡
2006	■	●			⬡
2007	■			●	⬡
2008	■	●		⬡	
2009	■	■	●	⬡	
2010	●				⬡

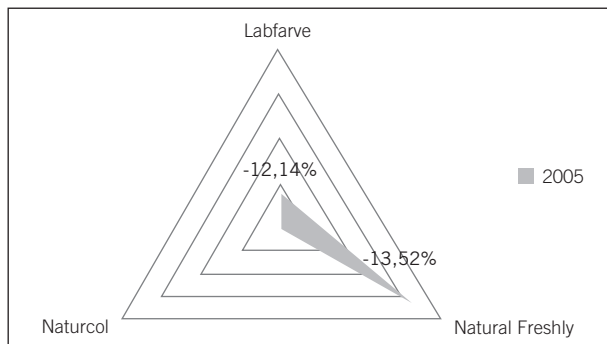


Fuente: elaborada por los autores con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Las tablas 4 y 5 muestran a cada compañía con una tendencia de desempeño bastante distinta entre ellas. Por una parte, se observa a Naturcol como la empresa líder en este indicador; para los cuatro años de los que se encuentra registro en la Superintendencia de Sociedades, esta compañía ha demostrado un desempeño superior en el manejo eficiente de sus activos. Por otra parte, Natural Freshly, empresa que, a pesar de no hallarse en ningún momento en estado tanático, aún no presenta una tendencia clara de desempeño; y, por último, está Labfarve, corporación que, aunque realiza grandes inversiones en I&D y activos fijos, estas no parecen dar fruto en sus utilidades.

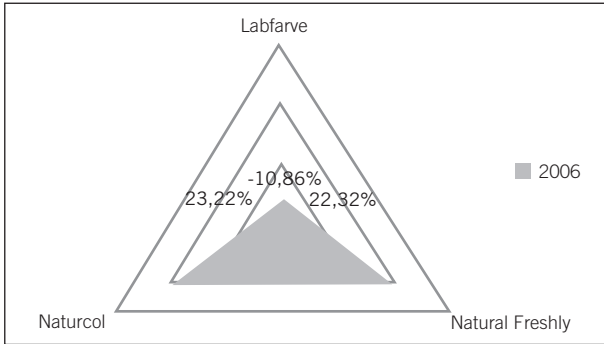
3.1.1.4. Gráficas de zonas e indicadores estadísticos: (hacinamiento del sector fitoterapéutico año a año)

Gráfica 3. Hacinamiento del sector 2005



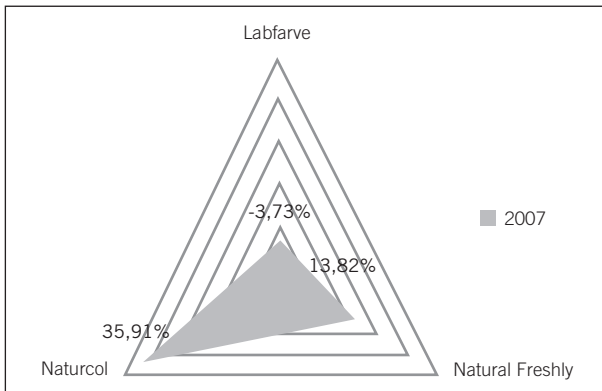
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 4. Hacinamiento del sector 2006



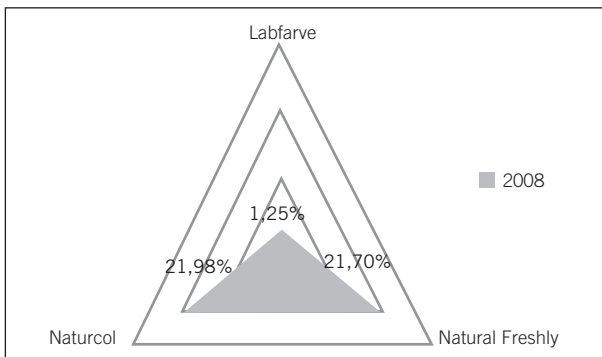
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 5. Hacinamiento del sector 2007



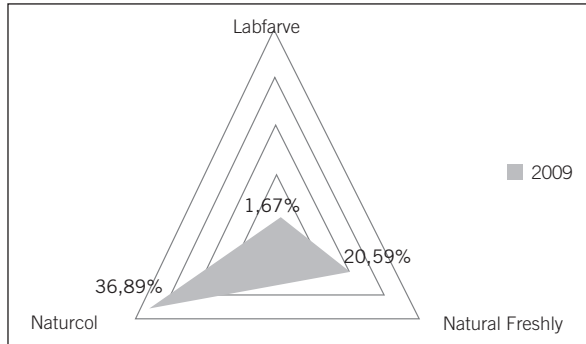
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Hacinamiento del sector 2008



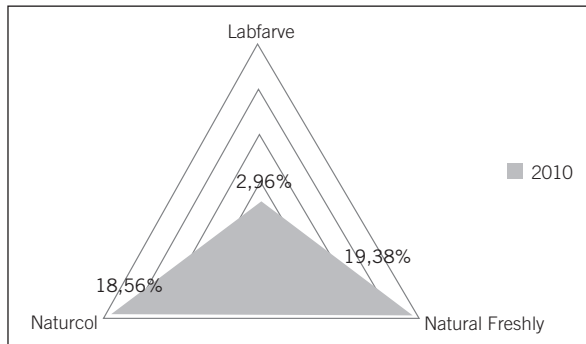
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 7. Hacinamiento del sector 2009



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 8. Hacinamiento del sector 2010



Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Hacinamiento cualitativo

3.1.2.1. Análisis de categorías

Al seleccionar las categorías que evalúan cualitativamente a las empresas, se debe tener en cuenta que estas sean comunes a todas las compañías y permitan identificar elementos diferenciadores entre ellas.

Las categorías seleccionadas son precio, producto, plaza y promoción. Según el grado de importancia de estas variables, se les asignaron las participaciones relativas siguientes:

Tabla 6. Categorías grado de convergencia estratégica

Tipo	Participación relativa
Precio	20%
Producto	50%
Plaza	15%
Promoción	15%

Fuente: elaboración propia.

Precio: dentro del sector fitoterapéutico, el precio de los productos suele mantener rangos variados dependiendo del laboratorio que los produce. Los productos no resultan de bajo costo por lo general, dado que vienen soportados por la credibilidad de los mismos laboratorios. La variedad de formas farmacológicas que posee cada producto en los diferentes laboratorios también contribuye a la gran diversidad de precios que se encuentran en el mercado.

Producto: los consumidores prestan gran atención a las propiedades que poseen los productos fitoterapéuticos. Los usos y componentes activos de estos medicamentos son el factor principal de reconocimiento; es en la efectividad de dichos productos para prevenir o contribuir a la curación de enfermedades donde radica su credibilidad. Un aspecto importante que los caracteriza y los vuelve aún más atractivos que los productos alopáticos o tradicionales al público es el hecho de no poseer efectos secundarios o contraindicaciones en la gran mayoría de los casos.

Plaza: en cuanto a esta variable, se ha podido identificar multiplicidad de espacios donde se comercializan los productos fitoterapéuticos, como tiendas naturistas, tiendas de cadena, internet e incluso algunas droguerías, dado que un factor fundamental que contribuye a la compra de estos es la visibilidad ante el público y su facilidad de acceso.

Promoción: la parte de la publicidad, a pesar de considerarse de gran trascendencia para el mercadeo, no resulta tener gran atención dentro de la mayoría de laboratorios estudiados, puesto que se enfocan en la mejora continua de la calidad de sus productos para ser vendidos y no en actividades de promoción o mercadeo agresivas.

3.1.2.2. Determinación del nivel de imitación

En la tabla 7 se expone el nivel de imitación de las empresas estudiadas dentro del sector fitoterapéutico. Se debe tener en cuenta que las calificaciones van de 1 a 3: siendo 1 = “No presenta imitación”, 2 = “Imitación parcial” y 3 = “Imitación total”.

La empresa con menor convergencia estratégica es Labfarve con una puntuación total de 11,55; le sigue Natural Freshly con 12,5; y, por último, Naturcol con 13,15. Se puede evidenciar que los resultados entre las tres son bastante cercanos, lo que indica que la diferencia entre los grados de diferenciación de uno y otro laboratorio son mínimos.

3.1.2.3. Determinación del grado de confluencia estratégica

Existe un comportamiento similar entre los tres laboratorios en los siguientes aspectos:

- Variedad en formas de pago ofrecidas.
- Cumplimiento de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).
- Usos de producto para prevención de enfermedades.
- Poco uso de químicos en la fabricación de los productos.
- Facilidad de acceso al producto.
- Uso de catálogos para promocionar los productos.
- Comercialización de productos en puntos de venta reconocidos.

Grado de convergencia estratégica

Tabla 7. Grado de convergencia estratégica sector fitoterapéutico

Variable			Empresas		
Tipo	Peso	Necesidades	Labfarve	Naturcol	Natural Freshly
Precio	20%	Precio bajo	1	1	1
		Variedad en formas de pago	3	3	3
		Descuentos	1	1	1
		Tarjetas CRM	1	1	1
		Sumatoria	6	6	6
		Calificación	1,2	1,2	1,2

Continúa

Producto	50%	Variedad	2	3	3
		I&D	1	2	1
		Cumplimiento de las BPM	3	3	3
		Prevención de enfermedades	3	3	3
		Poco uso de químicos	3	3	3
		Calidad	3	3	3
		Sumatoria	15	17	16
		Calificación	7,5	8,5	8
Plaza	15%	Variedad	2	3	3
		Localización	1	3	3
		Facilidad de acceso	3	3	3
		Sumatoria	6	9	9
		Calificación	0,9	1,35	1,35
Promoción	15%	Catálogos	3	3	3
		Suscripciones	1	1	1
		Publicidad	1	2	1
		Internet	2	3	3
		Voz a voz	3	2	2
		Puntos de venta confiables	3	3	3
		Sumatoria	13	14	13
		Calificación	1,95	2,1	1,95
Total			11,55	13,15	12,5

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.4. Definición del grado de hacinamiento

Teniendo en cuenta el análisis de hacinamiento cuantitativo y hacinamiento cualitativo, se considera que el nivel de hacinamiento del sector es medio-alto; esto se debe al claro nivel de imitación en muchas de las prácticas que se desarrollan en él, como el cumplimiento de las BPM, la utilización de puntos de venta reconocidos o el empleo de las mismas formas de pago, entre muchas otras. Estas resultan ser por mucho mayores en número a los aspectos diferenciadores que presentan las compañías estudiadas. Sobre

este punto, es pertinente indicar que otra razón fundamental por la cual se presenta hacinamiento se debe a que el sector presenta un *isomorfismo coercitivo*¹⁹ debido a las regulaciones de entidades como el Invima, que obligan a los laboratorios a cumplir con las normas BPM para un funcionamiento idóneo y que garantice la calidad y el bienestar a los consumidores.²⁰

Es relevante resaltar que dentro del sector se encuentran grandes contrastes: por una parte, en el análisis de hacinamiento cuantitativo existe un líder claramente identificado, Naturcol, pero este cualitativamente no está menormente diferenciado del resto de corporaciones, lo cual implica un cierto grado de imitación en el desarrollo de sus actividades y estrategias. Mientras tanto, el laboratorio con menor grado de imitación, Labfarve, resulta ser la compañía con el desempeño más bajo en términos del indicador financiero ROA, lo cual la ubica en zonas de desempeño que pueden evidenciar que su perdurabilidad en el tiempo podría estar comprometida. Y, finalmente, tenemos a Natural Freshly con resultados medios tanto en hacinamiento cuantitativo como cualitativo.

3.2 Levantamiento del panorama competitivo

Esta prueba es un complemento fundamental para la valoración completa de la situación del sector estratégico. Allí se pueden identificar, de una forma ilustrativa, las “manchas blancas” u oportunidades de diferenciación que pueden orientar hacia una nueva estrategia de la compañía. En el levantamiento de este panorama, se pueden detectar con facilidad (visualmente) espacios de innovación tanto en el producto y servicio como en el canal de distribución.

El reto para las empresas es aprovechar estas “manchas blancas” de la manera más óptima posible, y allí la imitación no puede tener cabida, de lo contrario, se convierte simplemente en un éxito momentáneo de la compañía que no representa retribuciones en el largo plazo.

Para hacer el levantamiento del panorama competitivo, es necesario hacer uno de tres vectores: necesidades, canales y variedades.

¹⁹ Tomado de ibíd.

²⁰ Ver Invima.

3.2.1 Construcción de los vectores

Para la construcción de los tres vectores que se van a trabajar, en la matriz “T” se tuvieron en cuenta las diferentes formas farmacológicas en las que pueden encontrarse los productos fitoterapéuticos, los canales que se utilizan para llegar al consumidor final y las necesidades que este considera más relevantes para adquirir los diferentes productos ofrecidos. La información de los vectores por evaluar es la siguiente:

Necesidades:

- Prevención de enfermedades
- No causa efectos secundarios a la salud
- Calidad de vida
- Cumplimiento de las BPM
- Recomendaciones médicas
- Precio bajo
- Poco uso de químicos

Variedades:

- Tabletas
- Cápsulas
- Jarabe
- Gotas
- Loción
- Crema

Canales:

- Tiendas naturistas
- Droguerías
- Internet
- Médicos particulares
- Supermercados de grandes superficies
- Puntos de venta propios de los laboratorios

3.2.2 Construcción de la matriz “T”

Una vez definidos los componentes de la matriz “T”, se procede a hacer el análisis de la cobertura de cada empresa incluida en el estudio, en cuanto a suplir las necesidades propuestas en las categorías y canales de distribución.

Cada laboratorio tiene una identificación cromática para ser diferenciado visualmente en la matriz.

- Laboratorio Labfarve
- Laboratorio Naturcol
- Laboratorio Natural Freshly

A continuación, se expone el resultado de la matriz “T” para el análisis del panorama competitivo del sector:

Tabla 8. Matriz “T”

Necesidades	Cobertura							
	○	●	●	●	●	●	●	○
Poco uso de químicos	○	●	●	●	●	●	●	○
Precio bajo	○	●	●	●	●	●	●	○
Recomendaciones médicas	○	●	●	●	●	●	●	○
Cumplimiento de las BPM	○	●	●	●	●	●	●	○
Calidad de vida	○	●	●	●	●	●	●	○
No causa efectos secundarios en la salud	○	●	●	●	●	●	●	○
Prevención de enfermedades	○	●	●	●	●	●	●	○
Variedades		Tabletas	Cápsulas	Jarabe	Gotas	Loción	Crema	Perlas
Tiendas naturistas	○	●	●	●	●	●	●	○
Droguerías	○	●	●	●	●	●	●	○
Internet	○	●	●	●	●	●	●	○
Médicos particulares	○	●	●	●	●	●	●	○
Supermercados de grandes superficies	○	●	●	●	●	●	●	○
Puntos de venta propios	○	●	●	●	●	●	●	○

Fuente: elaborada por los autores con base en la información suministrada por las compañías en las diferentes visitas empresariales.

Una vez finalizado el levantamiento del panorama competitivo, se pudieron establecer los principales espacios de mercado no explotados. Las manchas blancas encontradas no ocupan grandes espacios, pero sí hay zonas en las que solo una compañía se encuentra posicionada o posee una ventaja. Tal es el caso de Labfarve, que ha logrado diferenciarse por variedad (es la única compañía que ofrece sus productos cutáneos en lociones), canales (distribuye sus productos por medios que no han sido utilizados por las otras compañías –como los médicos particulares– o que no han sido completamente explotados por la competencia –como internet–) y necesidades (es la única que satisface la necesidad de recomendaciones médicas, pues trabaja de la mano con la Fundación y Clínica Juan N. Corpas).

Sin embargo, el panorama competitivo también muestra cómo Naturcol posee cierta ventaja en variedades, ya que es la única compañía que ofrece formas como tabletas y perlas. Esto representa una oportunidad que podría ser aprovechada si se empiezan a desarrollar los canales en los que aún Naturcol no tiene presencia. Con respecto a Natural Freshly, se puede ver que este laboratorio se encuentra desarrollando su actividad en los puntos en los que el sector presenta mayor convergencia estratégica: usa los mismos canales y cubre las mismas necesidades que las demás (con excepción de las que son cubiertas solo por una compañía).

En cuanto a manchas blancas, se puede ver que la mayoría de estas se encuentran en la relación canales/variedades, puesto que canales como internet, puntos de venta propios o médicos particulares no han sido totalmente explotados para variedades como tabletas o perlas; también se puede identificar una gran zona de mercado no explotado en el cruce necesidades/variedades que corresponde al precio bajo, pues los tres laboratorios manejan precios muy similares, pero, en comparación con las medicinas alopáticas o tradicionales, no se ofrecen precios menores, por lo que esto constituye una necesidad no satisfecha, un espacio de mercado no explotado.

3.3 Análisis estructural de fuerzas del mercado

El estudio de fuerzas del mercado se realizó con base en el modelo teórico de Michael Porter. Este se apoya en un *software* desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario²¹ en el cual se tienen unos aplicativos para el análisis de cada una de las cinco fuerzas. Con ayuda del estudio, se procedió a investigar las empresas que se contemplaron en el análisis del panorama competitivo anterior. El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten una mejor percepción de lo que ocurre en

²¹ “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 [de las tablas] se presenta la calificación final. Finalizado el procedimiento se encuentran tablas y gráficos que resumen el análisis estructural de fuerzas del mercado. Posteriormente se interpretan los resultados y se prepara el informe para el grupo o personas de la empresa encargadas del direccionamiento estratégico”. Restrepo Puerta, L. F. & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Fuerzas del mercado mejorado*.

ellos; estas son riesgos de ingreso, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores y riesgo de sustitución.

3.3.1. Nivel de rivalidad entre competidores

El análisis desarrollado expone que la rivalidad en el sector fitoterapéutico tiene una concentración medio-alta, en donde se puede destacar una cantidad reducida de laboratorios certificados por el Invima y que al mismo tiempo tienen unos costos altos relacionados con su infraestructura, con las tecnologías modernas y con la gran capacidad de producción para suplir la demanda del mercado.

El crecimiento del mercado y de la demanda han presentado un desarrollo alto durante los últimos años, pues las personas han dado cabida a este tipo de medicina complementaria por todos los beneficios que ofrece, por sus cualidades y por no presentar efectos secundarios sobre la salud. Frente al producto, se destacan las constantes investigaciones que se realizan para obtener cada vez más beneficios de diferentes plantas, pero los costos de esta inversión en I&D son altos.

Con relación al grado de hacinamiento y de convergencia, se puede ver que en el sector se manifiesta en un alto grado, en especial por el isomorfismo coercitivo, descrito anteriormente en el análisis de hacinamiento, que regula al sector. También es pertinente mencionar que la capacidad de producción está delimitada por la infraestructura de cada laboratorio; y, finalmente, se puede destacar la poca presencia extranjera en el país para inversión en este sector en particular.

Por último, analizando las barreras de salida del sector, se puede observar que estas son altas, pues la presencia de activos fijos (representados en las maquinarias e instalaciones, el costo de nómina manejada y los compromisos adquiridos para el cubrimiento de mercado, entre otros) es alta, además de las restricciones y regulaciones gubernamentales.

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

El comprador de productos fitoterapéuticos no es constante, puesto que, debido al reciente crecimiento de este mercado y a la novedad que presenta en

el ya establecido mercado de medicinas alopáticas, su ubicación es variable y pocas veces le es fiel a la marca (por la diversidad de productos que hay en el mercado y los diferentes lugares en los que los puede encontrar).

Los costos de cambio son bajos, los productos ofrecidos en el sector no tienen un precio muy fluctuante y en ciertos casos solo se diferencia por el laboratorio que los produce; en relación con la facilidad de integración hacia atrás, esta es baja por los altos costos en los que se tendría que incurrir, y el acceso a la información del sector tiene un nivel medio-bajo.

El insumo tiene un nivel de importancia medio-baja, pues en el mercado se hallan diversidad de cultivadores para la fabricación del producto final.

3.3.3. Riesgo de ingreso

Durante el análisis efectuado, se puede observar que el riesgo de ingreso al sector fitoterapéutico es equilibrado dado su poco tiempo en el mercado, lo cual hace que aún se esté desarrollando y le está permitiendo crear su propia línea de aprendizaje

Las materias primas para este sector son algo complicadas de conseguir por la misma naturaleza de las plantas utilizadas y por el proceso que se tiene desde su recolección, la llegada a los centros de acopio y su arribo al laboratorio donde será procesada, puntos en el que el paso por muchos intermediarios puede hacer que las propiedades de la planta se vean afectadas.

La tecnología en el sector es un aspecto importante cuando se especializa en investigación sobre el descubrimiento de nuevas propiedades en plantas, con el fin de innovar y conseguir registros sanitarios que permitan la comercialización de nuevos productos.

La posición de diseño, marca y servicio son aspectos que pueden determinar la diferencia en el sector, ya que el consumidor se guiará en parte por ellos. Se destacan Natural Freshly y Labfarve en este ámbito, por su alto cubrimiento del mercado, su atención especializada al cliente y sus servicios posventas.

Las políticas gubernamentales son las que generan una mayor barrera de entrada por la constante negación y complicaciones que presenta el agente regulador Invima en cuestiones como certificados de establecimientos y reformas de ley sobre proyectos del sector fitoterapéutico en Colombia.

3.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Analizando el poder de negociación de los proveedores, se identifican varios aspectos esenciales. El grado de contracción de los proveedores es bajo al igual que el nivel de ventaja de estos sobre las empresas del sector, lo cual indica que son los laboratorios quienes poseen el poder de negociación. A pesar de ello, las compañías más importantes del sector buscan materias primas de la mejor calidad, y, por lo tanto, les interesa que los procesos de cultivos de las plantas sean más especializados en la producción de los componentes activos que necesitan dichos laboratorios para fabricar sus productos, lo que está provocando la creación de artículos de mayor calidad, cultivados bajo procesos tecnificados y con alto valor agregado.

Tales aspectos también aumentan un tanto el índice en costos de cambio de proveedor para los laboratorios, dado que las plantas con características diferenciadoras aún son pocas en el mercado y muchos laboratorios actualmente no las utilizan dentro de sus procesos de elaboración de medicamentos fitoterapéuticos.

3.3.5. Sustitutos

Los sustitutos directos de los medicamentos fitoterapéuticos son los productos alopáticos, los cuales representan una gran amenaza, puesto que son los tradicionalmente utilizados en medicina, y la confianza de los médicos recae principalmente sobre estos, por lo que los clientes prefieren emplear las fitoterapéuticas solo como medicinas complementarias.

La tendencia a mejorar en costos y/o productos se considera medio-baja en el corto plazo, dado los altos costos actuales y el valor de las patentes. Pero, en cambio, las tendencias a mejorar en desempeño y altos rendimientos sí resultan latentes hoy en día, aunque las medicinas alternativas todavía poseen la ventaja de evitar efectos colaterales, aspecto que hasta ahora no ha sido igualado por la medicina tradicional.

Después de llevar a cabo el análisis de las cinco fuerzas del mercado, se puede observar que el sector fitoterapéutico tiene un buen nivel de atraktividad. Es un sector donde las barreras de entrada se caracterizan por fuertes imposiciones en certificados de calidad y registros sanitarios; el nivel de rivalidad entre competidores es alto, dado las situaciones de costos

y de hacinamiento; el poder de negociación del proveedor resulta medio-bajo, ya que se encuentran diversos proveedores para el mismo producto, lo que es similar a los sustitutos, los cuales representan una amenaza fuerte en términos de mejora en rendimiento, pero también una amenaza baja en cuanto a precios.

3.4 Estudio de competidores

El estudio de competidores es la cuarta y última prueba de la metodología AESE. Su objetivo es “identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector”,²² y para esto se tienen en cuenta las siguientes pruebas:

- Supuestos del sector
- Crecimiento potencial sostenible (CPS)
- Índices de erosión

3.4.1. Supuestos del sector

Los supuestos que se analizarán en el sector fitoterapéutico se pueden identificar como los paradigmas que lo rigen; de los cuales, algunos han sido superados abriendo nuevas oportunidades en el sector creando ventajas para sus empresas, mientras que otros siguen atados a antiguos modelos mentales de la medicina tradicional y plantean desventajas para estas mismas corporaciones.

A continuación, damos a conocer los supuestos que afectan el sector:

- “La medicina natural (fitoterapéutica) no es eficaz”. Es uno de los paradigmas más arraigados en nuestra cultura actual, producto de la lucha de la medicina tradicional y los laboratorios de medicamentos alopáticos, los cuales sustentan que la medicina fitoterapéutica no tiene las mismas propiedades y calidades que ofrece la tradicional, generando desprestigio y negándose a formular este tipo de medicamentos.

²² Ver Restrepo, L. & Rivera, H. *AESE: levantamiento del panorama competitivo*, p. 149.

- “Estándares de calidad”. El esfuerzo constante de los laboratorios de medicamentos fitoterapéuticos ha hecho que estos comiencen procesos de certificación a niveles internacionales, los cuales mejoran su competitividad en el mercado y reconocimiento, produciendo mayor confiabilidad entre sus clientes.
- “Falta de conocimiento del consumidor”. Es un factor clave sobre el cual se debe trabajar: dar a conocer las propiedades, características y ventajas que se pueden obtener al consumir este tipo de medicamentos, pues hoy en día estas aún son poco conocidas por parte de la población.
- “Esquemas mentales de la medicina tradicional”. Se trabaja constantemente para romper estos paradigmas, promoviendo entre los gremios de medicina el conocimiento de nuevos medicamentos y formas de tratamiento, que son más económicos y sin efectos secundarios.
- “Medicina integral”. Nuevo concepto que se está trabajando en los últimos años; la medicina natural y la tradicional se unen para el manejo de los pacientes, dando cabida a terapias alternativas y medicamentos fitoterapéuticos dentro de tratamientos tradicionales.
- “Restricciones gubernamentales”. En Colombia, se destaca el Invima como ente regulador por excelencia del sector fitoterapéutico. Lamentablemente, este también se considera un freno grande para el sector debido a los diversos problemas y restricciones que presenta para el trámite de los registros necesarios en la comercialización de los productos y realización de estudios de las propiedades medicinales en plantas.

3.4.2. Crecimiento potencial sostenible (CPS)

Este criterio es definido como “la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial, o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento”.²³ Para calcular el CPS, se precisa conocer el crecimiento intrínseco y el crecimiento extrínseco.

El primero es aquel resultado de la operación de la empresa, fruto de vender lo que produce; mientras que el segundo es el resultado de la obtención

de recursos externos. La suma de ambos permite determinar el crecimiento potencial sostenible.

La ecuación que se utilizó en el presente estudio es la siguiente:

$$Cps = R'ap + \left(\frac{D}{E}\right)P(R'a-i)$$

- $R'a$ = ROA antes de intereses
 P = tasa de retención de utilidades
 D = pasivo total
 E = patrimonio
 i = intereses ponderados de la deuda

Tabla 9. Crecimiento potencial sostenible 2005-2010

2005	Cre. int.	Cre. ext.	CPS
Labfarve	-7,91%	-532,18%	-540,08%
Natural Freshly	2,34%	8,16%	10,51%
Total	-4,29%	-57,93%	-62,22%
2006	Cre. int.	Cre. ext.	CPS
Labfarve	40,63%	-27118,81%	-27078,17%
Naturcol	15,71%	-9,04%	6,66%
Natural Freshly	4,20%	12,17%	16,37%
Total	27,97%	208,46%	236,43%
2007	Cre. int.	Cre. ext.	CPS
Labfarve	3,67%	120,97%	124,64%
Naturcol	-1,68%	0,43%	-1,26%
Natural Freshly	10,40%	5,50%	15,90%
Total	5,95%	8,14%	14,09%
2008	Cre. int.	Cre. ext.	CPS
Labfarve	0,85%	5,56%	6,41%
Naturcol	-107,10%	80,64%	-26,45%
Natural Freshly	23,90%	1,07%	24,97%
Total	7,94%	6,77%	14,71%
2009	Cre. int.	Cre. ext.	CPS
Labfarve	3,42%	7,02%	10,43%
Naturcol	-97,37%	71,33%	-26,05%
Natural Freshly	19,72%	-0,41%	19,30%
Total	9,48%	3,90%	13,38%

Continúa

2010	Cre. int.	Cre. ext.	CPS
Labfarve	6,71%	38,70%	45,41%
Naturcol	-561,34%	525,50%	-35,83%
Natural Freshly	22,67%	-3,89%	18,79%
Total	11,96%	1,89%	13,86%

Fuente: elaboración de los autores con datos de la Superintendencia de Sociedades.

3.4.3. Análisis de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o de productividad. Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno, conjuntamente con una disminución en los costos. Existe erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad en un valor mayor o igual de tres a uno, junto con un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua; la erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

Para ejecutar el cálculo, es necesario identificar la variación anual en términos porcentuales de las utilidades, ingresos y costos de las empresas del sector. La tabla 10 presenta dichas variaciones.

Tabla 10. Deltas de utilidad sector fitoterapéutico

Delta utilidad	Labfarve	Naturcol	Natural Freshly
2005-2006	-590,2%	100,0%	92,4%
2006-2007	-98,1%	177,4%	72,9%
2007-2008	-94,5%	-69,6%	112,4%
2008-2009	307,3%	58,0%	37,0%
2009-2010	697,3%	-68,2%	13,2%

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

Tabla 11. Deltas de ingreso sector fitoterapéutico

Delta ingresos	Labfarve	Naturcol	Natural Freshly
2005-2006	8,3%	100,0%	42,5%
2006-2007	20,4%	24,3%	40,3%
2007-2008	59,2%	-11,9%	29,0%
2008-2009	15,4%	3,9%	16,1%
2009-2010	12,9%	-18,0%	7,0%

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

Posteriormente, se hace un cálculo de los indicadores en el que el índice de erosión de la estrategia resulta de dividir la variación de las utilidades entre la variación de los ingresos. El índice de erosión de la productividad resulta de dividir la variación de los ingresos entre la variación de las utilidades. Un valor superior indica que existe algo anormal y que la empresa puede estar sufriendo problemas de direccionamiento estratégico o de ineficiencias. Cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es tres o más veces mayor a la tasa de crecimiento de los ingresos, se da una posible erosión de la estrategia y una reducción en los costos.

Cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la de la utilidad en una relación igual o mayor a tres y además existe aumento de los costos, es posible la erosión de la productividad. Cuando en más de dos años consecutivos permanece dicha situación, puede indicarse que las empresas sufren tales patologías. La tabla 12 muestra lo obtenido en el sector.

Tabla 12. Índice de erosión de la productividad sector fitoterapéutico

Índice de erosión de productividad	Labfarve	Naturcol	Natural Freshly
2005-2006	-0,01	1,00	0,46
2006-2007	-0,21	0,14	0,55
2007-2008	-0,63	0,17	0,26
2008-2009	0,05	0,07	0,44
2009-2010	0,02	0,26	0,53

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

Tabla 13. Índice de erosión estratégica sector fitoterapéutico

Índice de erosión estratégica	Labfarve	Naturcol	Natural Freshly
2005-2006	1,61	1,00	0,71
2006-2007	0,67	0,69	0,93
2007-2008	1,10	0,92	1,22
2008-2009	1,36	11,49	0,72
2009-2010	0,82	0,72	1,41

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

A partir de las cuatro pruebas propuestas en la metodología AESE, se han podido identificar diferentes aspectos. Por una parte, las empresas que poseen índices bajos en sus indicadores financieros no resultan siempre obtener altos índices de imitación, lo que se debe a que dentro del sector fitoterapéutico las inversiones en I&D y los costos fijos son altos. Crear nuevos productos resulta bastante costoso, y esos gastos no se ven reflejados en un aumento proporcional en ventas.

Mientras tanto, otras empresas con indicadores financieros altos resultaron con índices de imitación altos, aunque la diferencia en el índice de imitación para la tres empresas (Labfarve, Natural Freshly y Naturcol) fue bastante pequeño. Esto demuestra que, dependiendo de los sectores estudiados, se pueden encontrar contrastes muy interesantes entre los índices que representan el desempeño de cada organización de distintas formas.

También se pudo evidenciar la presencia de manchas blancas, lo cual indica que para estas empresas aún existen oportunidades de mercado no exploradas o que todavía no se han atendido. Se divisan nuevas oportunidades en lo que respecta a la utilización de nuevos canales de distribución como internet, puntos de venta propios o el uso de complementadores para dar a conocer los productos y proveer recomendaciones adicionales; otro aspecto es la necesidad de los clientes en lo relacionado con precios bajos, dado que los precios actuales han provocado que el acceso a estos productos no pueda ser generalizado. Esto puede aumentar su índice de crecimiento potencial sostenible, el cual es actualmente bajo, y disminuir el índice de erosión estratégica por medio de un aumento significativo en ventas.

En cuanto a fuerzas de mercado, se puede observar que el sector fitoterapéutico es un sector atractivo para nuevos inversores dado su con-

tinuo crecimiento y sus características, ofreciendo así buenas expectativas para el futuro de la medicina integral o logrando atraer nueva inversión de capital extranjero.

A través del AESE, se han podido identificar diferentes debilidades y fortalezas que posee el sector y las empresas estudiadas que lo componen; así mismo, se han podido hallar nuevas oportunidades de mercado y se ha dado una alerta sobre el bajo índice de crecimiento que presentan dichas empresas en los tres últimos años. Se espera que las compañías tomen lo mejor de este análisis y respondan a las discontinuidades del sector, teniendo en cuenta cómo se encuentra su sector y cómo está cada una en su estructura interna.

4. Conclusiones

Después de analizar todas las estrategias que cada uno de los laboratorios ha implementado para contrarrestar y tratar de enfrentar en cierta forma la turbulencia presente en el sector, se puede concluir que no hay una compañía que se pueda catalogar como líder dentro del sector. Si bien las tres empresas estudiadas poseen cada una diversas características que les permiten adquirir cierta ventaja frente a sus competidoras, también es claro que cada laboratorio tiene sus desventajas. Dentro de los puntos por destacar, para el laboratorio Labfarve, está la fuerte inversión en investigación y desarrollo, que es uno de los principales factores de éxito en el sector y que le permite crear una ventaja frente a los demás laboratorios, además de las alianzas con sus proveedores, que le garantizan materias primas de calidad para el desarrollo de su actividad.

Por otro lado, Naturcol lidera el sector en materia de administración de recursos financieros, ventaja que tiene especial importancia en el sector debido a los altos costos en los que tienen que incurrir estos laboratorios para su funcionamiento. Pero uno de los obstáculos que se le presentan a esta compañía, y que puede convertirse en un problema, es la poca inversión en mercadeo y en campañas publicitarias, en contraste con el último laboratorio evaluado: Natural Freshly. Este último, como ya se mencionó, tiene una clara y fuerte estrategia de publicidad y mercadeo, lo cual le genera mayor reconocimiento de marca y un gran nivel de recordación en sus clientes, situación que la logra posicionar en un lugar favorable; no obstante, este laboratorio también deja de lado puntos relevantes como la inversión en investigación y desarrollo, que le puede generar un crecimiento aún más significativo al que hasta ahora ha presentado.

Bibliografía

- BBC Mundo. *Europa solo permite remedios medicinales “tradicionales y de calidad”*. Extraído el 2 de mayo, 2011, de <http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/05/110430_remedios_medicinales_regulacion_europa_lr.shtml>.
- DANE (2008). *Encuesta anual de comercio 2008*. Extraído el 22 de febrero, 2011, de <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_mmcm_nov10.pdf>.
- Eltiempo.com. *Medicinas alternativas tienen gran acogida entre el 40% de estadounidenses*. (2008, Diciembre 16). Extraído el 22 de febrero, 2011, de <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4736676>>.
- Fundación M. F. *Medicina complementaria: definición y clasificación*. Extraído el 20 de abril, 2011, de <http://www.foroaps.org/hitalba-pagina-articulo.php?cod_producto=1208>.
- Galindo, S. & Quintero, P. (2011, Marzo). Entrevista con María Victoria Romero, jefe de atención al cliente laboratorio Labfarve: análisis matricial sector fitoterapéutico. Grabación en audio.
- Galindo, S.; Sarmiento, J. & Quintero, P. (2011, Marzo). Entrevista con Alba Martilletti, magíster en Medicina Alternativa, Área Homeopática, Universidad Nacional de Colombia: Análisis matricial sector fitoterapéutico. Grabación en audio.
- Gil, M. P (abogada especializada en trámites del Invima). *Reglamento de productos fitoterapéuticos*. [Diapositivas de Power Point].
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). *Análisis del sector de los productos naturales en Colombia*. Extraído el 22 de febrero, 2011, de <<http://www.docstoc.com/docs/27507568/El-sector-de-Productos-Naturales-en-Colombia>>.
- Laboratorio Labfarve. Información extraída el 10 de marzo, 2011, de <<http://www.labfarve.com/2010/default.asp>>.
- Laboratorios Natural Freshly Infabo S.A. Información extraída el 10 de marzo, 2011, de <<http://www.naturalfreshly.com/index.php>>.
- Laboratorio Naturcol. Información extraída el 10 de marzo, 2011, de <<http://www.naturcol.com/>>.

- Ministerio de la Protección Social. *Decreto 2266 del 2004*, artículo 2°.
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Nullvalue. (2005, Junio 8). Laboratorio premiado. *Eltiempo.com*. Extraído el 20 de abril, 2011, de <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1626837>>.
- . (2005, Mayo 13). Natural Freshly en expansión. *Eltiempo.com*. Extraído el 18 de marzo, 2011, de <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1632711>>.
- . (2000, Julio 24). *Laboratorios apuntan hacia Chile y México*. *Eltiempo.com*. Extraído el 22 de febrero, 2011, de <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1262140>>.
- Ochoa Martínez, I. (2009, Noviembre). *Boletín informativo*. Asonatura. Extraído el 20 de abril, 2011, de <<http://www.asonatura.com/>>.
- . *El sector de los productos naturales en Colombia*. Extraído el 22 de febrero, 2011, de <<http://www.asonatura.com/>>.
- OMS. *Medicina alternativa y no convencional*. Extraído el 4 de abril, 2011, de <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs134/es/index.html>>.
- Proexport Colombia (Latinpharma 2008). *Estudio de oferta y demanda del sector de productos naturales*. Extraído el 22 de febrero, 2011, de <<http://beta.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Estudio%20de%20oferta%20y%20demanda%20del%20sector%20de%20productos%20naturales%20E2%80%93%20Julio%202008.pdf>>.
- Restrepo, L. F. (2004). *Gestión estratégica y competitividad. Parte II: Modelo matricial*. Universidad Externado de Colombia.
- Restrepo, L. F. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)*. Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2010). *Cambio estratégico para entornos turbulentos*. Universidad del Rosario.
- Superintendencia de Sociedades, SIREM. *Estados financieros*. Extraído el 10 de marzo, 2011, de <<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>>.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración