

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?*

Luis Fernando Restrepo Puerta**
Hugo Alberto Rivera***

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Cómo lograr que las empresas presenten un desempeño superior de forma permanente es una de las grandes preocupaciones de todos aquellos que se encuentran al frente de una empresa de cualquier tipo y en cualquier país. Preocupaciones originadas en parte por las presiones provenientes de los accionistas, quienes año tras año esperan mejores resultados, sus expectativas aumentan y al revisar la realidad de sus empresas se encuentran ante la realidad de los rendimientos decrecientes. Ante esas exigencias, la empresa puede caer en la trampa de la convergencia estratégica: situación en la que un grupo de empresas de un sector estratégico¹ desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, llevando al sector a procesos de morbilidad o a una perdurabilidad fundamentada en resultados financieros mediocres. Si desea obtener mayor información sobre cómo realizar un análisis en un sector estratégico consulte a Restrepo (2004) y Restrepo y Rivera (2005).

Palabras clave: perdurabilidad, convergencia, estrategia.

ABSTRACT

The perdurability is a subject of investigation on the part of the academy of the administration, result of an investigation in different strategic sectors in Colombia concludes that lasting it is that company that through the time presents superior financial results, adapts his handling to the intensity of the forces of the market, it focuses in operated spaces and it productively does not do a study detailed of his competitors, designing and executing the value chain. It's also

* Propuesta presentada y aprobada por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) 2005.

** Ingeniero MSc. Decano de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: lrestrep@urosario.edu.co.

*** Economista empresarial MBA, profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co.

¹ Es un subsector dentro de la clasificación CIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).

that that obtains conductive performances to morbiles states that make difficult their profitable growth and that can arrive at "tanáticos" states. Paper presents the denominated pathology strategic Convergence: situation in which a group of companies to the interior of a strategic sector develops to similar activities and similar strategic reflections, taking to the sector to processes of morbidity or to a perdurable based on mediocre financial results. If it wishes to obtain greater data as to make an analysis in a strategic sector it consults to Restrepo (2004) and Restrepo and Rivera (2005).

Key Words: *Perdurability, Convergence, Strategy,*

La perdurabilidad es tema de preocupación permanente en la academia administrativa. Ejemplos de compañías con muchos años son frecuentemente mencionados: Kongo Jumi, empresa japonesa que ha participado en la construcción de edificios famosos, fundada en el año 578 por el príncipe Shotoku; José Cuervo, compañía mexicana fundada en 1795 en Jalisco; Dupont, en los Estados Unidos, fundada en 1802; Siemens en Alemania, en 1847. ¿Todas estas son empresas perdurables con resultados superiores? O son perdurables con problemas de morbilidad.

En el presente artículo el lector encontrará información sobre la convergencia estratégica, una de las causas por las que las empresas no obtienen desempeño superior y que puede llevarlas a hacinamientos conducentes a estados de morbilidad y, quizás, a la mortalidad; así mismo se resuelven incógnitas cómo: ¿quiénes han trabajado el concepto? ¿Existe una metodología que permita evaluar la convergencia? ¿Por qué las organizaciones llegan a converger? ¿Cuáles son los efectos de la convergencia?

¿Existe algún beneficiado con este fenómeno? ¿Cuál es el mecanismo para resolver esta anomalía?

El proyecto de investigación sobre estrategia del Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Universidad del Rosario ha desarrollado avances sobre el tema de la perdurabilidad. El documento aquí presentado hace parte de una serie de avances ya socializados, como es el caso del documento de Rivera (2004), Restrepo (2004) y Restrepo y Rivera (2005). Esperamos seguir presentando nuevos hallazgos y dar cierre al proyecto con el libro denominado *Análisis estructural de sectores estratégicos*.

1. LOS CUESTIONAMIENTOS

1.1. ¿Qué es la convergencia estratégica?

Convergir se define como “[...] 1) la actitud de dirigirse a unirse en un pun-

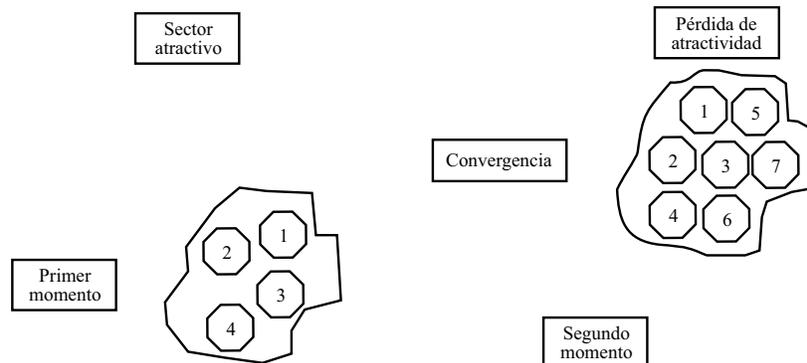
¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

to. 2) Concurrir al mismo fin” (DRAE, 2001, p. 647). Para Nattermann (2003), la convergencia estratégica se da cuando un grupo de empresas terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.

Los conceptos de “convergencia/divergencia”, o dicho en términos claros, “imitación/diferenciación”, son aquellos: a través de los que un sector que se encuentra en una situación envidiable² puede ver deteriorados sus niveles de utilidad, por encontrarse en una convergencia, o ver organizaciones que obtienen un desempeño superior por realizar actividades únicas y difícilmente imitables.

1.2. ¿De qué forma se presenta la convergencia?

Al observar el gráfico 1 nos damos cuenta de cómo, en un primer momento, un sector estratégico (conformado por cuatro compañías) presenta las siguientes características: a) satisfacer las necesidades básicas de los clientes de forma similar, b) ofrecer variedades de productos similares, c) existencia de competidores directos y d) utilización de canales de distribución similares; además, e) se presenta una rentabilidad en aumento.



La situación presentada tiene un efecto en el mercado y es atraer

nuevos rivales. Para el caso particular que presentamos ingresan tres nuevos competidores, los cuales compiten desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, lo que conduce a una competencia basada en precios, y el efecto es una erosión de la rentabilidad en el tiempo.

² Los autores definen “envidiable” como la capacidad de contar con superávit de utilidades o, en otras palabras, la obtención de una rentabilidad por encima del promedio del sector. Utilidad que se mide a través del tercer cuartil o percentil setenta y cinco (75).

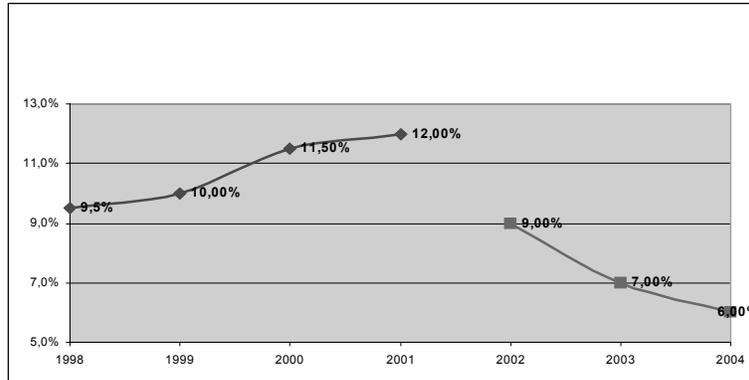


GRÁFICO 1. La atraktividad sectorial: generador de erosión de la rentabilidad

1.3. ¿Por qué se da la convergencia?

La convergencia estratégica es efecto de imitar. Para la Real Academia Española imitar es “[...] hacer o esforzarse por hacer algo lo mismo que otro, o según el estilo de otro” (DRAE, 2001, p. 1281). El proceso de imitación se presenta en el momento en el que las empresas se encuentran en sectores estratégicos con un grado de hacinamiento alto, dentro de los que “[...] las prácticas gerenciales, orientadas por la referenciación competitiva, amortiguan la creatividad y aceleran la ruta hacia las bajas tasas de rentabilidad” (Restrepo, 2004a, p. 14).

1.4. ¿Para qué sirve un análisis de convergencia?

Un análisis de convergencia permite tomar decisiones estratégicas en

los sectores estratégicos. Además, tener claridad sobre quiénes de nuestros competidores utilizan la imitación como herramienta de gestión permite a las compañías enfocarse hacia espacios de mercado no explotados (manchas blancas), reorientar las actividades o continuar actuando de la forma como lo vienen haciendo.

1.5. ¿Existe alguna forma de medir la convergencia?

Un análisis de convergencia permite identificar el grado de imitación en el que un sector estratégico se encuentra, y, a partir de esta información, tomar decisiones que permitan a una organización evitar caer en una erosión de la rentabilidad. Para medir la diferenciación estratégica es necesario evaluar numéricamente las “características” de sus productos.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

La valoración debe hacerse en diferentes pasos:

Paso 1. Análisis de categorías

Se realiza un análisis del precio, atributos físicos inherentes al producto, entorno en el que se comercializa, segmentos de clientes hacia los que apunta la compañía, canales que emplea, publicidad, localización de sus actividades.

Paso 2. Generar esquema bidimensional

Se construye un esquema bidimensional que relacione las características del producto con el precio. Es necesario hacer un cruce de cada una de las categorías mencionadas en el paso 1; el resultado del análisis es la identificación de preferencias del cliente en materia de características de producto/precio.

Paso 3. Calcular un índice de características de producto/precio

Utilizando el número de preferencias del cliente, para cada característica de producto se emplean estos datos, con el fin de calcular un índice de características de producto/precio para las compañías que se encuentran en proceso de comparación. El resultado del proceso nos indica que a mayor valor del índice, mayor número de ca-

racterísticas de producto deseables que ofrece la compañía a un precio dado. ¿Qué nos indica el índice? El índice individual describe la posición en el terreno estratégico respecto de sus competidores. “[...] La variación entre los índices individuales de las compañías, que permite ver el grado de diferenciación existente en la industria, genera el índice de diferenciación estratégica (*Strategic Differentiation Index*)” (Nattermann, 2000a, p. 8).

Cuando una compañía presenta un alto índice individual demuestra que ha sabido diferenciarse de sus competidores; pero el valor del SDI (*Strategic Differentiation Index*) de la industria, en un momento determinado, resulta de escaso interés. Lo que importa para establecer si se produjo el fenómeno de aglomeración es el cambio registrado durante un período prolongado, o simplemente en el curso del ciclo de una industria. Una aguda declinación del SDI demuestra que los gerentes están involucrados en la convergencia estratégica. El gráfico 2 muestra cómo un sector que en un comienzo está conformado por cuatro compañías presenta una rentabilidad creciente en los últimos años. Esta atractividad, mirada desde la óptica de los resultados financieros, atrae inversionistas, y el sector llega al hacinamiento, como consecuencia de la falta de diferenciación estratégica.

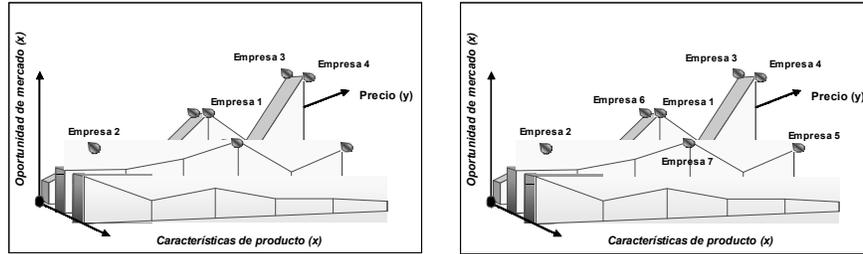


Gráfico construido tomando como base “The Best Practice Does Not Equal Best Strategy”.

GRÁFICO 2. El terreno estratégico

En el gráfico 3 (Nattermann 2000, p. 5) se observa cómo la industria de la telefonía celular en Alemania, debido a la convergencia estratégi-

ca, presentó un desgaste en los márgenes de rentabilidad a partir del año 1995; a la par, el SDI presentó una disminución.

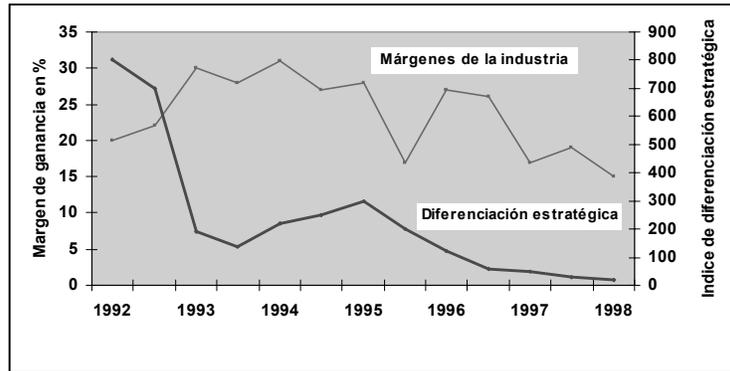


Gráfico construido tomando como base el documento “The Best Practice Does Not Equal Best Strategy”.

GRÁFICO 3. Índice de diferenciación estratégica y márgenes de la industria de telefonía inalámbrica alemana

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

1.6. ¿Por qué las empresas convergen?

Se puede llegar a la convergencia no por voluntad propia sino por necesidad; es el caso de las empresas que buscando desempeño superior se dejan llevar por el instinto a moverse colectivamente e implementar las mejores prácticas. Este acto continúa en el sector estratégico hasta que alguna de esas compañías obtiene mayores rendimientos que el resto. Las empresas se ven obligadas a asemejar los resultados de sus competidores, aún cuando tengan claro que se encuentran sacrificando valor y que, a largo plazo, no es la mejor alternativa, y justifican sus acciones sobre la idea de que los analistas bursátiles comparan los resultados de una empresa con los de sus

pares y no con los niveles absolutos de ganancias de todas las industrias.

2. CONSECUENCIAS DE LA CONVERGENCIA ESTRATÉGICA

En el momento en el que el sector estratégico se encuentra en convergencia, los productos y servicios que hacen parte de él se convierten en *commodities* (indiferenciados), y los márgenes comienzan a presentar una erosión en el tiempo; mientras, las demás compañías se encuentran compitiendo por segmentos de clientes y recursos cada vez más pequeños. El gráfico 4 permite identificar las causas por las que se llega a la convergencia y las consecuencias de estar en un sector que tiene esta “patología”.



GRÁFICO 4. Causas y consecuencias de la convergencia estratégica

A continuación se presenta la nube de pensamiento³ sobre el problema de la convergencia estratégica. El gráfico 5 nos permite identificar cómo

la meta de las organizaciones es generar dinero y, siendo más explícitos, presentar crecimiento rentable.

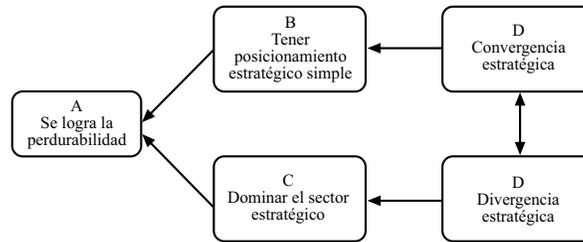


GRÁFICO 5. Nube de pensamiento sobre el problema de la convergencia

2.1. Lectura de la nube

Para lograr la perdurabilidad⁴ (A) es necesario que una empresa logre un posicionamiento estratégico simple (B), lo que le implica convergir (imitar al líder) (D). Por otro lado, para presentar desempeño superior (A) es

necesario dominar el sector estratégico (C), y para lograrlo se requiere de divergenencia estratégica (D'); existe por tanto un conflicto crónico: es imposible que exista convergenencia estratégica (D) y divergenencia estratégica. (D'), un efecto deseable no puede ser a la vez indeseable.

De la misma forma, podemos decir que se llega a la convergenencia estratégica en una empresa por buscar posicionamiento estratégico simple. Otra empresa busca la divergenencia estratégica para dominar el sector estratégico. Al tener un posicionamiento estratégico simple y dominar el sector estratégico se logra un desempeño superior.

Existen otras razones que inducen a la convergenencia, entre ellas encontramos: a) búsqueda de legitimidad; b) temor a correr riesgos, encontrarse en un entorno incierto o desconocido; c) por manejar información

³ La nube de pensamiento es una herramienta propuesta en la “teoría de restricciones”, para identificar un conflicto y el área de mejora.

⁴ El Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Universidad del Rosario ha definido “perdurable” como aquella empresa que, a través del tiempo, presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es también aquella que obtiene desempeños conducentes a estados morbiles, que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados tanáticos.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

imperfecta, por la necesidad de obtener altos niveles de rentabilidad, d) incapacidad de generar procesos de innovación en sus organizaciones, e) tener resistencia al cambio, asumir una actitud pasiva.

Al presentarse una de las causas anteriores, el sector comienza a tener una erosión de sus utilidades; esta erosión se lleva a cabo a través de dos procesos: el primero ocurre con el incremento en número de competidores, y posteriormente se presenta el incremento de oferta.

En el momento en que las empresas caen en la trampa de compararse con el mejor del sector, tratando de ocupar el lugar que, en el terreno estratégico, consiguió el competidor más exitoso, sin reparar en los enormes riesgos que implica perder diferenciación, como consecuencia de ello, los márgenes de ganancia caen abruptamente. Por desgracia, congregarse en torno a las estrategias de la compañía más exitosa destruye el valor: rápidamente las utilidades obtenidas por el líder del mercado se dividirán entre el grupo de compañías que convergen.

3. RAZONES ESTRATÉGICAS Y ECONÓMICAS DE LA CONVERGENCIA

Para explicar el fenómeno de la convergencia estratégica es necesario analizar la situación desde la óptica

económica y estratégica. La economía aborda el tema del equilibrio y la estrategia el concepto de innovación. Realicemos una primera aproximación a lo económico, apoyados en Adam Smith, quien en su libro *La riqueza de las naciones* se refería al equilibrio económico, hacía relación a la figura de la mano invisible y mencionaba cómo aquellas presiones del mercado dirigen ciertas actividades “egoístas” de las personas, como si estuvieran controladas por una mano invisible. La mano invisible transforma los motivos privados, egoístas, en un comportamiento público, orientado hacia la sociedad.

¿Cuáles son los efectos del equilibrio económico en una economía globalizada? ¿Quiénes se ven beneficiados por estos efectos? ¿De qué forma encaja este concepto de la mano invisible en la situación actual de muchos países latinoamericanos y la relación con la convergencia estratégica?

Los gobiernos, en diferentes escenarios, promulgan la necesidad de atraer inversionistas y requieren que el sector sea atractivo para conseguirlo; de lo contrario, sus esfuerzos se verían truncados. Una de las formas más utilizadas para considerar un sector atractivo se mide por la existencia de utilidades de forma permanente, a través del tiempo, o por la alta rentabilidad que el negocio genere.

No obstante, no nos hemos detenido a pensar si para aquellos que han permanecido en los sectores por años, y tal vez décadas, es atractivo y ventajoso que el sector se convierta en un “campo de cultivo” para la llegada de nuevos competidores, y, más aún, no se evalúa si ellos se encuentran preparados para enfrentar a los nuevos rivales.

Aun cuando la existencia de utilidades en los diferentes sectores económicos no es permanente, existen algunas condiciones que, inevitablemente, conducen a un desgaste de las mismas; para que se presente esta situación no se ha definido un período exacto, pueden ser pocos meses o muchos años.

A continuación se mencionan dos mecanismos a través de los cuales las utilidades se ven desgastadas o erosionadas en el tiempo. De la misma forma, se realizará un análisis de cómo la velocidad de desgaste depende de la modalidad de convergencia utilizada.

3.1. Primer mecanismo: el ingreso de nuevos participantes al sector

¿Qué tan benéfico es para un sector, en el corto plazo, ser considerado atractivo? Algunos podrían considerar que sería muy favorable

contar con altos niveles de utilidades,⁵ las cuales convierten al sector en fuente de entrada de nuevos inversionistas. Sin embargo, el efecto a corto plazo no es tan benéfico, debido a que, al presentarse utilidades en el sector, la llegada de nuevos inversionistas se hace inevitable, y estos nuevos competidores erosionan las utilidades y afectan a los participantes que allí se encuentran.

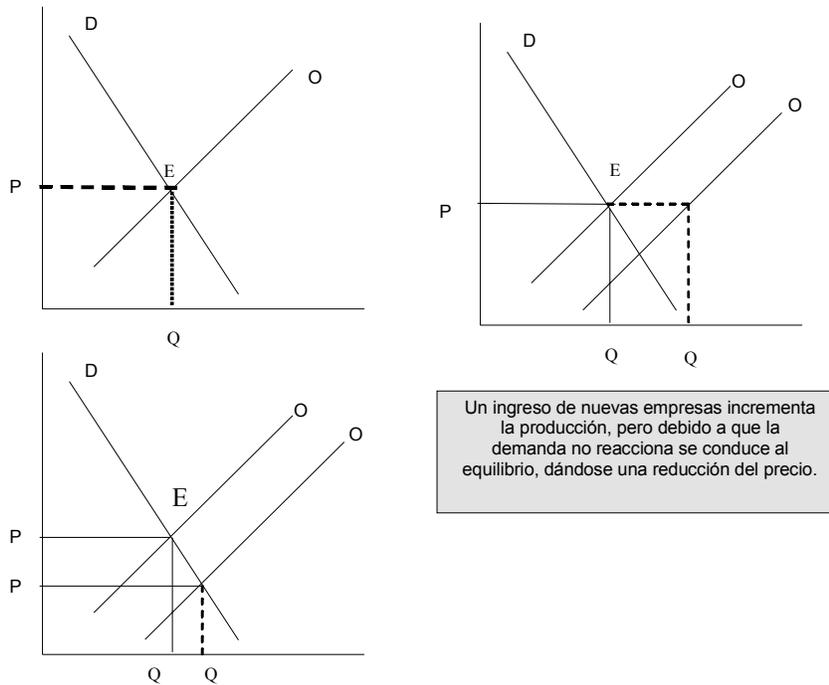
¿Cuál es la razón para decirlo? En una explicación económica podríamos observar cómo, al comienzo, el sector se encuentra en una situación de equilibrio en la que existe una oferta (O), una demanda (D) y un precio de equilibrio (P) (ver gráfico 6). Al percibir las utilidades del sector, los inversionistas, atraídos por esta situación, incursionan en el mismo, generando una modificación de la oferta (ver gráfico 6), dándose un desplazamiento hacia la derecha (O') de la curva de oferta. La incursión de nuevos rivales –atraídos por los niveles de rentabilidad y por los altos niveles de utilidades– incrementa la producción hasta Q', y si este ingreso de nuevos competidores se da con productos sin diferencias a los existentes, la demanda queda inmodificable, siempre y cuando se cuente con un precio inmóvil. Estos desplazamientos rompen el

⁵ Utilizando la utilidad como el indicador financiero, a través del que se mide la atractividad del sector. El artículo aplica para cualquier indicador seleccionado.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

equilibrio económico del sector,⁶ ya que, al aumentar la producción, sus costos se ven incrementados y la re-

lación entre ingresos y costos se reduce,⁷ por el exceso de oferta del sector.



Un ingreso de nuevas empresas incrementa la producción, pero debido a que la demanda no reacciona se conduce al equilibrio, dándose una reducción del precio.

GRÁFICO 6. Efectos económicos de la convergencia

De acuerdo con la teoría económica, en busca del equilibrio, el sector utiliza el mecanismo de reducción de precios (ver gráfico 6). ¿Qué ha ocurrido ahora? La situación cambia desde el momento en que las utilidades se presentan en niveles superiores,

debido a que, al presentarse una disminución en el precio y contar con mayores niveles de producción, la relación ingresos-costos se deteriora, las utilidades se erosionan y la presión del ingreso de nuevos rivales al sector se detiene momentáneamente,

⁶ Se entiende por equilibrio económico del sector aquella situación en la que no se presentan ni excedentes ni superávit, dentro del mercado.

⁷ La utilidad bruta está definida como la diferencia entre los ingresos por ventas (precio * cantidad), menos los costos de ventas (inventario inicial + costos - inventario final).

mente.⁸ ¿Quiénes son los beneficiados en este proceso? Por un lado, los consumidores, quienes obtienen mejores precios por el mismo producto; por otro, los proveedores, a los que se les incrementan los ingresos por ventas de materias primas; otro ganador es el gobierno, que recauda más ingresos fruto de los impuestos de las ventas.

Desde el punto de vista económico, el gobierno pudiera sentirse satisfecho, pero el número de empleos generados y el incremento en la producción no son elementos suficientes para determinar que los nuevos inversionistas han generado crecimiento. Son mayores los efectos negativos, desequilibrios económicos, que sólo a través del ajuste de las fuerzas del mercado y, concretamente, con el mecanismo de reducción de precios se logran.

Aun cuando se explicó el efecto de nuevos rivales en el sector estratégico, podría encontrarse que la rentabilidad de un sector se deteriora aun sin nuevos competidores. ¿Cuál es la razón? La imitación es la respuesta a este interrogante. Así mismo, es importante indicar que la convergencia estratégica no sólo ocurre por el ingreso de nuevos competidores: la evidencia empírica disponible indica que la erosión de la

rentabilidad se debe en un 50% a esta situación (Markides, 1997; Gilbert y Jacquemin, 1990).

3.2. Segunda mecanismo: imitación/punto de vista estratégico

El ingreso de nuevos participantes al sector no es el único factor por el que las utilidades presentan una erosión. La otra explicación va más allá del campo económico: nos referimos a la imitación. ¿Por qué se imitan las empresas? Para dar una respuesta es necesario recurrir a la literatura existente sobre posicionamiento estratégico y analizar el concepto de rivalidad. Markides, McGee, Thomas y Porter (Markides, Larsen, Shayne, 2003) explican que, en una industria, la rivalidad se da en dos niveles. Inicialmente las empresas compiten por una posición atractiva en el sector estratégico,⁹ evidenciada en un nicho de mercado creciente o una demanda de mercado creciente. La primera rivalidad entre las compañías es por posiciones atractivas, seguras dentro de la industria.

El segundo nivel de rivalidad se presenta cuando algunas compañías se encuentran en una industria con alta rivalidad, caracterizada porque las

⁸ Más adelante, cuando las utilidades reaccionen y se vuelva a la situación inicial, el efecto reaparece.

⁹ Diferentes autores trabajan el término industria.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

empresas ofrecen productos más económicos y/o mejores productos, con la intención de lograr la supremacía sobre los demás rivales. De acuerdo con Porter (1996b), este segundo tipo de rivalidad llevaría, eventualmente, “[...] a una competencia de suma cero, unos precios estáticos o en descenso y unas presiones sobre los costos que comprometan la capacidad de las empresas para invertir a largo plazo en el negocio [...] Es la causa por la que las compañías imitan a otras en su forma de comportamiento, asumiendo que los rivales conocen algunas cosas que ellos no” (Porter, 1996a, pp. 64-75).

3.2.1. Efectos de la imitación

La tendencia de las empresas a imitar las “mejores prácticas” de los líderes del sector (calidad, técnicas de gestión, nuevas tecnologías, mejoras de productividad, rapidez, vinculación con los proveedores, estrategia de ventas, etc.), al considerar que son las “prácticas correctas”, lleva a la convergencia estratégica.

En las empresas no se reflexiona sobre si realmente son las prácticas adecuadas, no se retan los preceptos sectoriales. Respecto a la “mejor práctica”, Nattermann (2004, p. 14)¹⁰ establece que “[...] tal vez sea

¹⁰ Punto de vista de Nattermann sobre las mejores prácticas.

la más conocida y la más utilizada de todas las herramientas de gestión de negocios”.

Se ha creído, por parte de los ejecutivos, que al hacer uso de las prácticas de otras compañías se mejoran los resultados. Para los inversionistas es una garantía de solidez y para los consultores es la marea que eleva el barco de cada cliente.

Sin embargo, la imitación, como vemos desde la óptica económica, reduce los precios y genera distorsiones en el mercado. Si incursionamos en la estrategia podríamos decir que la convergencia se origina por la urgencia de las empresas de mejorar su rendimiento, y, ante la ausencia de una visión estratégica, las empresas no han tenido mejor idea que compararse con sus rivales (Porter, 1999).

4. MODALIDADES DE CONVERGENCIA

La velocidad y el grado de erosión de las utilidades de un sector podrían estar determinados por la modalidad de convergencia utilizada por las empresas.

4.1. Eficacia operativa

La erosión más rápida se daría en el caso en que el mecanismo de convergencia con que las empre-

sas cuentan sea la eficacia operativa. Porter (1999) dice sobre el término que es “[...] la realización de actividades similares, mejor que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor los recursos”, pero “mejor” puede significar la disminución de los defectos en sus procesos, lograr un desarrollo de productos de forma más rápida o la implementación de campañas publicitarias iguales, etc.

Pero, ¿por qué se indica que genera erosión? La respuesta se encuentra en que, al preocuparse por la eficacia operativa, las empresas acuden, entre otros, a programas como la implementación de la calidad total, la competencia en el tiempo y la evaluación comparativa –pretendiendo ser iguales a los competidores–, y el efecto es la convergencia que conduce al hacinamiento, pues cuanto más recurren las empresas a la evaluación comparativa, más parecidas acaban siendo. En la medida que los competidores imiten las prácticas de los demás, las estrategias convergen y la competición, como lo afirma Porter (1999, p. 51), “[...] se convierte en una serie de carreras por idénticas vías, en las que nadie puede ganar”.

El artículo no pretende indicar que la estrategia para disminuir costos en las empresas y sectores no fun-

cione, o que las empresas ahora deben abandonar sus esfuerzos por reducir costos. Se han asumido estas alternativas por ausencia de estrategias de innovación, lo que implica que las compañías eviten realizar recortes incrementales de costos y utilicen innovaciones radicales y nuevos conceptos de negocios. “[...] Mejorar la eficacia es una parte necesaria de la gestión, pero no es estrategia; al confundir las dos los directivos han caído, inconscientemente, en una forma de concebir la competencia que está provocando que muchos sectores converjan competitivamente, lo que ni beneficia a nadie ni es envidiable” (Porter, 1999, p. 77).

Al buscar la eficacia, generalmente las empresas se enfocan hacia mejoras locales y no mejoras integrales; las empresas deben [...] “enfocarse en las mejoras locales que tengan un impacto global” (Goldratt, 1999), ya que el impacto local no es igual al impacto de la organización.

La eficacia operativa es un mecanismo utilizado por las empresas que buscan resultados de corto plazo. Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una ventaja única y difícilmente imitable que pueda mantener, debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior o ambas cosas.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

4.2. El reposicionamiento: segunda modalidad de convergencia

En la búsqueda de ventajas estratégicas sostenibles existe la alternativa del “reposicionamiento”, entendido como la búsqueda de una nueva ubicación, que tiene como finalidad igualar a la empresa de mejor rendimiento. Ésta alternativa puede conducir a la convergencia, si el proceso de “igualar” al competidor se da sin desarrollo de producto. Como efecto del reposicionamiento se tendría la bilocación; en este caso, el competidor busca lograr las ventajas de la posición que tiene éxito, a la vez que mantiene su posición actual e incorpora a las actividades que realiza hasta ese momento otras características, servicios, procesos tecnológicos.

Sin embargo, en la medida que las empresas realicen su reposicionamiento, basándose en las prácticas de otros, se llegará de nuevo al desgaste de la rentabilidad y se caerá en la erosión administrativa.¹¹ La velocidad sería casi inmediata, pues,

¹¹ Término desarrollado por los autores del presente documento como fruto de su reflexión teórica del subproyecto de investigación “Análisis estructural de sectores estratégicos”. La erosión administrativa evalúa la forma como la empresa crece financieramente: a través de sus ingresos o a través de sus utilidades. Para concluirlo se calculan los índices de erosión estratégica y erosión de la productividad. La erosión estratégica se da cuando

como se pudo observar desde el análisis económico, el efecto sobre los precios es inmediato y la disminución de los ingresos de igual forma.

5. LA DIVERGENCIA ESTRATÉGICA, LA SALIDA DEL PROBLEMA

El árbol de lógica¹² presenta la divergencia estratégica como una posible alternativa de solución para el problema de la convergencia.

5.1. Interpretación del árbol de lógica¹³

El árbol de lógica de la perdurabilidad empresarial, a partir de la estrategia,

una empresa presenta un crecimiento de las utilidades en mayor proporción que los ingresos, situación que se alcanza a través de la disminución de los costos, promovida por esquemas de mejoramiento incremental, utilización de técnicas como *outsourcing* o programas de calidad o cambio tecnológico. Todo esto tiene un límite en el tiempo y no cuenta con la polenta para mantener la utilidad como una función de costo. El índice de erosión de la productividad se observa cuando una empresa presenta un crecimiento de los ingresos en mayor proporción que el crecimiento de la utilidad, situación que indica un crecimiento de los costos, que pone en peligro el margen. Los altos costos comprometen el futuro.

¹² Para mayor información sobre la metodología para construir el árbol de lógica revisar el libro “No fue la suerte”, Goldratt, 1995.

¹³ La lectura del árbol comienza desde la parte inferior, los números que cada entidad tiene son una ayuda de interpretación, no se constituyen en una secuencia de actividades de

nos enseña el camino que una empresa puede tomar para perdurar con desempeño superior o llegar a la mortalidad, y parte de la base en la que se busca la perdurabilidad, ya sea con desempeño superior¹⁴ o perdurabilidad con desempeño mediocre. Para que las empresas sean perdurables (10) tienen la alternativa de buscar un posicionamiento estratégico simple (20),¹⁵ ya que se cree que el posicionamiento simple garantiza nichos de mercado en crecimiento y altos ingresos (15); el posicionamiento estratégico simple contribuye al incremento de la convergencia estratégica del sector (60), porque se ha generado una guerra por precios y mecanismos de promoción, y publicidad para atraer a los clientes (50); adicionalmente, los productos ofrecidos por la empresa son indiferenciados y se atiende los mismos mercados que los rivales (45), se utilizan las mismas prácticas de los rivales (55) y, al contribuir con el incremento de la convergencia, la empresa va en el camino de la mortalidad (90); la empresa se

enferma (80) ya que la erosión administrativa es permanente (75) y el sector presenta un alto grado de hacinamiento (85). Este es el camino que lleva a la desaparición de la empresa en el tiempo.

Ésta no es la situación de todas las empresas, algunas logran perdurar en el tiempo con desempeño superior (10) y trabajan en ese camino para tener superioridad competitiva (40), debido a que contar con ventajas únicas y difícilmente imitables les genera superioridad (30). Al llegar a ella (superioridad), la empresa alcanza la divergencia estratégica (70), pues ha logrado ser innovadora respecto de los competidores (65). La divergencia (70) le permite alcanzar la perdurabilidad (115), identifica y explota manchas blancas¹⁶ (95), logra una posición única y difícilmente imitable (100) y alcanza resultados financieros superiores permanentes (105). El árbol nos presenta una situación de morbilidad de las empresas (90). ¿Qué deben hacer esas empresas?, tienen dos opciones: esperar la muerte o tratar de salvarse; si buscan la medicina para la morbilidad y la aplican (110) podrán dar el paso a la divergencia estratégica (70) y alcanzar la perdurabilidad (115).

forma estricta. Las elipses presentadas en el árbol indican que una entidad (cada uno de los cajones con número) se realiza al mismo tiempo que otra.

¹⁴ Desempeño superior es trabajado en la línea de investigación como la capacidad de una empresa de presentar resultados financieros por encima del tercer cuartil, de forma permanente en el tiempo.

¹⁵ Se entiende por posicionamiento estratégico simple la situación en la que la empresa cuenta con ventajas, pero éstas no tienen la característica de ser únicas y difícilmente imitables.

¹⁶ El término “manchas blancas” hace relación a espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

Atraer nuevos rivales al sector que presenta síntomas de atractividad, desde el punto de vista financiero, es inevitable, pero ¿qué podría evitar que la entrada de nuevos competidores genere una erosión de las utilidades más pronto de lo esperado? Desde el punto de vista econó-

mico, el desplazamiento de la oferta debería originar un desplazamiento de la demanda, para evitar una disminución de los precios, situación que no siempre se cumple, más aún cuando los productos ofrecidos cuentan con las mismas características.

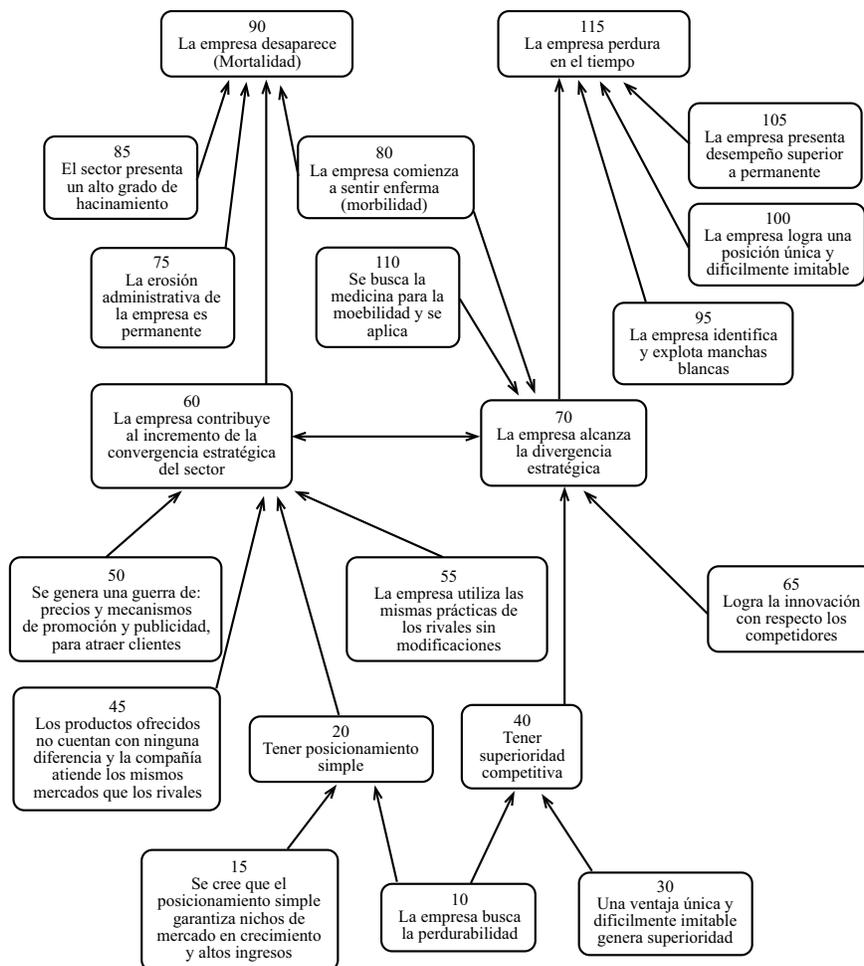


GRÁFICO 7. Árbol de lógica de la perdurabilidad a partir de la estrategia

6. CONCLUSIÓN

La incapacidad o temor de retar los supuestos sectoriales ha llevado a las empresas a converger; más aún siendo esos supuestos de tipo económico, en los que la optimización y la búsqueda del equilibrio económico son los elementos centrales de trabajo.

En la actualidad, los países se encuentran inmersos en acuerdos bilaterales y multilaterales. Latinoamérica no es ajena a esa tendencia, los tratados de libre comercio con Estados Unidos hacen parte de los planes de gobierno de muchos presidentes. El proceso de integración es inevitable y aquel país que no participe de forma activa estará aislado. Pero ¿están realmente los sectores preparados para una negociación? ¿De qué forma pueden enfrentar a aquellos competidores externos que podrían llegar a encontrar atractivos muchos sectores e ingresar a ellos generando traumatismos de grandes magnitudes? ¿Podremos competir sumándonos al rebaño? ¿Hasta qué punto seguiremos convergiendo?

Las utilidades sectoriales atraen nuevos inversionistas, pero, para aquellos que buscan inversiones productivas en el corto plazo, el ingreso a un sector sin diferenciación se convierte en una alternativa real. Entradas y salidas de rivales deben implicar un ajuste de las economías. El efecto del ajuste al equilibrio puede llevar a una organización a en-

frentarse con procesos en los que busque la maximización de sus costos, o, en caso contrario, a que se encuentre ante un sector en el que los costos absorben sus utilidades.

La erosión de las utilidades en un sector estratégico puede darse tanto por el ingreso de nuevos participantes como por imitación. El primer proceso lleva a una guerra de precios inevitable y el segundo crea distorsiones generadas en la búsqueda de posiciones estratégicas seguras, y es la razón por la que las compañías siguen convergiendo, aun cuando los efectos de dicha actividad sean destructivos y castiguen los estados financieros de las empresas.

Aquellos que han entendido que la divergencia es el camino para salir de la convergencia salen del hacinamiento estratégico. El retar los preceptos sectoriales les garantiza, por algún tiempo, una ventaja competitiva sostenible; el hallar una mancha blanca se convierte en un imperativo para las organizaciones que buscan la perdurabilidad.

Existen dos alternativas: convergencia o divergencia, relacionadas con la dirección y la gerencia. Si usted es una persona que busca resultados financieros inmediatos converja y atégase a las consecuencias; si por el contrario pretende resultados sociales superiores (generados tras algunos años de competencia), comprenda que la revolución es la alter-

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

nativa. Según Hamel, la revolución consiste en la capacidad de un grupo de estrategias de hacer propuestas que cambien las reglas del juego en el sector, a partir de la innovación conceptual.

Una compañía debe desarrollar la “resiliencia”, definida como la competencia que tiene una empresa para reconstruir permanentemente sus comportamientos, procesos productos y conceptos de negocio. A aquella compañía que no está en capacidad de innovar le queda la alternativa de aprender a desarrollar ventajas y, también, repensar su forma de actuar y el camino hacia donde debería dirigirse.

BIBLIOGRAFÍA

- Goldratt, Eliyahu, 1995, *No fue la suerte*, México, Ediciones Castillo.
- Geroski, P; Gilbert, R.J., Jacquemin, A., 1990, *Barriers to Entry and Strategy Competition*, Chur, Switzerland, Harwood Academic Publishers.
- Markides, Constantinos, 1997, “Strategic Innovation”, *Sloan Management Review*, vol. 38, No. 3, primavera 1997, pp 9-23.
- _____, Larsen, E.; Shayne, G., 2003, “Firm-level Imitation and the Evolution of Industry Profitability: a Simulation Study”, *Strategic Management Journal*, paper.
- McGee, J.; Thomas, H, 1989, “Strategic Groups: A Further Comment”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 105-107.
- Nattermann, Philipp, 2000a, “Best Practice Does Not Equal Best Strategy”, *The McKinsey Quarterly*, vol. 2, pp 22-31.
- _____, 1999, *Estimating Firm Conduct: A Study on the German Cellular Telephone Market*, unpublished doctoral dissertation, Georgetown University.
- _____, 1997, *New Entry, Strategy Convergence and the Erosion of Industry Profitability*, Cass Business School.
- Porter, Michael, 1999, *Ser competitivo*, Bilbao, Ediciones Deusto, 1999.
- _____, 1996a, *Estrategia competitiva*, México, Compañía Editorial Continental.
- _____, 1996b, “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 61-78.
- Rivera, Hugo Alberto, 2004, “El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar”, *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, No. 7, pp. 83-100.
- _____, Restrepo, Luís Fernando, 2005, *Convergencia estratégica*, Bogotá, Facultad de Administración, Documento de Investigación No. 17, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Luis Fernando Restrepo Puerta, Hugo Alberto Rivera

Rivera, Hugo Alberto, 2004, *Análisis estructural de sectores estratégicos*, Bogotá, Facultad de Administración de Empresas, Documento de Investigación No.

10, Centro Editorial Universidad del Rosario.
Real Academia Española, (DRAE), <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>, 2004. &