

# Análisis estructural de sectores estratégicos

Luis Fernando Restrepo Puerta\*

Recibido:

## RESUMEN

Este documento es una reflexión sobre una propuesta que se denomina: “Análisis estructural de sectores estratégicos”, el análisis que se explicará en adelante logra conjugar una serie de datos provenientes de diferentes frentes sectoriales, para ser utilizados a discreción por los analistas, y su resultado debe entenderse como una percepción, mas no como un diagnóstico. El análisis consta de varias pruebas cuyo estudio debe hacerse cuidadosamente, tratando de integrar los resultados individuales de cada uno de los componentes y traducirlos en un resultado que denomino: percepción sobre el medio ambiente de la organización. Las pruebas que se proponen son las siguientes: análisis de hacinamiento, análisis estructural de las fuerzas del mercado, levantamiento del panorama competitivo, análisis de supuestos y capacidades de la competencia, análisis de rentabilidad, empleo, certificaciones y comercio exterior.

**Palabras clave:** sector estratégico, hacinamiento, convergencia estratégica, perdurabilidad.

## ABSTRACT

*This document is a reflection on a proposal that is called: “Structural analysis of strategic sectors”, the analysis that will be explained on manages to conjugate a series of data originating from different sectorial fronts, for to be utilized to discretion by the analysts, and its result should be understood as a perception, but not like a diagnosis. The analysis is comprised of several test whose study should be done carefully, trying to integrate the individual results of each one of the components to translate them in a result that I call: Perception on the environment of the organization. The tests that are proposed are the following: Analysis of the forces of the market, Lifting of the competitive panorama, Analysis of supposed and capacities of the competence, Analysis of profit value, employment, certifications and foreign trade.*

**Key words:** Strategic sector, Overcrowding, Strategic Convergence, Durability.

\* Decano Facultad de Administración Universidad del Rosario. Director de la línea de investigación sobre Estrategia del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: lrestrep@urosario.edu.co

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las reflexiones que se hacen sobre estrategia invitan a interpretar el entorno como un paso necesario hacia la comprensión de la realidad que rodea la empresa. Repasando las diferentes corrientes de pensamiento, usualmente reconocidas, se nota una inclinación por utilizar panoplias de instrumentos y herramientas orientadas a tal fin: matrices de todo tipo como la de *General Electric*, la de evaluación de factor externo, la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, la matriz interna externa, la matriz de atractividad sectorial, etc., han permitido a los estrategas y analistas sectoriales comprender, cada vez mejor, lo que sucede más allá de los límites de la organización. Sin duda, reflexionar sobre el medio que rodea a la empresa es un ejercicio interesante, contentivo de limitaciones, pero abundante en alternativas interpretativas.

Este documento es una reflexión sobre una propuesta que denomino: “Análisis estructural de sectores estratégicos”, que permite al analista utilizar elementos provenientes de Porter, de Hamel y del autor del presente trabajo.

El análisis que se explicará en adelante logra conjugar una serie de datos provenientes de diferentes frentes sectoriales, para ser utilizados a discreción por los analistas, y

su resultado debe entenderse como una percepción, más no como un diagnóstico. De hecho, toda percepción es una interpretación subjetiva de la realidad y el alcance de esta herramienta y su pretensión no van más allá. Percibir, de todas maneras, se constituye en la habilidad central del estratega que pretende representar la realidad a través de su particular interpretación. La propuesta cuenta con elementos racionales (positivistas) y subjetivos e intuitivos, y su objetivo es proporcionar medios para que la organización configure el entorno y renuncie a la pretensión de adaptarse a lo inadaptable (el medio social en el que intenta perdurar). Adaptarse a la realidad conduce al hacinamiento industrial y contribuye a él. El hacinamiento tiene como efecto la disminución de la tasa media de rentabilidad sectorial y su característica central se refiere a un grupo de empresas que terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas. Lo anterior se denomina convergencia estratégica (Natterman 2003), una patología sectorial que destruye riqueza y que, en general, homogeniza resultados y erosiona la perdurabilidad.

El análisis consta de varias pruebas que pueden desarrollarse paralelamente, pero cuyo estudio debe hacerse cuidadosamente, tratando de integrar los resultados individuales de cada uno de los componentes y traducirlos en un resultado que de-

nomino “Percepción sobre el medio ambiente de la organización”.

Las pruebas que proponemos son las siguientes:

- Análisis de hacinamiento.
- Análisis estructural de las fuerzas del mercado.
- Levantamiento del panorama competitivo.
- Análisis de supuestos y capacidades de la competencia.
- Análisis de rentabilidad, empleo, certificaciones y comercio exterior.

## **ANÁLISIS DE HACINAMIENTO**

Las pruebas que proponemos para adelantar un análisis de hacinamiento son las siguientes:

- a. Estudio de asimetría en los resultados financieros del sector, incluyendo el examen de las tasas de crecimiento o “delta” de ingresos y utilidades. Este análisis incluye el cálculo del coeficiente de variación, con el propósito de diagnosticar los resultados homogéneos de los participantes, ubicados por debajo de la media de los resultados financieros. Lo anterior lo definimos como un análisis de tipo cuantitativo. El cálculo de la *leptokurtosis* ayuda a corroborar la percepción.

- b. Análisis de convergencia estratégica en función del comportamiento del precio medio, de los incrementos en el gasto de publicidad, de los atributos que caracterizan los bienes o servicios que se ofrecen, de los canales a través de los que se envían los bienes y servicios al mercado y las necesidades que se pretende satisfacer. Todo lo anterior confluye en una observación de hacinamiento de corte cualitativo.

## **Análisis de asimetría de 75 percentil o de tercer cuartil**

Los análisis de asimetrías parten del marco conceptual estadístico relacionado con la teoría de la distribución de los fenómenos. De acuerdo con la teoría de Shewhart (1982), los datos generados por cualquier fenómeno se distribuyen de alguna manera. En líneas generales, podemos hablar de asimetrías permanentes en los resultados financieros de los sectores económicos y mucho más frecuentes en los sectores estratégicos (competidores directos); lo que exige determinar los niveles de asimetría en función del setenta y cinco (75) percentil o tercer cuartil (punto abajo del que se encuentran ubicadas las tres cuartas (3/4) partes de los resultados, es decir, las  $\frac{3}{4}$  partes de las empresas presentan efectos

financieros por debajo del punto de alto desempeño). Así mismo, se requiere medir el coeficiente de variación sobre los resultados financieros de las empresas ubicadas por debajo de la media aritmética del indicador financiero seleccionado. Dicho coeficiente, resultado de dividir la desviación estándar sobre la media aritmética, debe dar un resultado por debajo del 25% para que el comportamiento financiero de la muestra analizada se considere homogéneo.

Resulta atractivo en un análisis sectorial estudiar la razón de los desempeños financieros excelentes, su sostenibilidad y la forma como se comporta la morbilidad, definida desde la estrategia como la incapacidad de una organización para obtener resultados por encima de la media sectorial o de no obtener utilidad. Los niveles de morbilidad se definen en función de la posición que las empresas vayan obteniendo en su sector. La enfermedad será menos grave si se encuentra entre la media y la mediana, más grave si su ubicación permanece entre la mediana y la media, muy grave, y comprometida su perdurabilidad, entre la mediana y la moda, y en “cuidados intensivos” si está por debajo de la moda. Si no hay utilidad, la empresa se encuentra en proceso terminal. De todas estas circunstancias es factible salir bien librado en la medida en que se tomen decisiones estratégicas y operacionales pertinentes. Aunque la

mortalidad de las empresas se constituye en el fenómeno más importante por estudiar en este principio de siglo (John Ward 2003), las causas de la morbilidad, generadora de asimetrías financieras muy amplias, requieren de mayor investigación. De todas formas, asimetrías de cara al 75 percentil, resultados homogéneos en las empresas ubicadas por debajo del 75 percentil o tercer cuartil, son síntomas, en primera instancia, de hacinamiento industrial y por ende se encuentra comprometida la perdurabilidad del resto de las empresas.

Un sector estratégico debe generar nueva riqueza (Hamel 2003). Ello significa que con frecuencia debe incrementar sus ingresos con base en nuevos mercados, nuevos productos, satisfaciendo nuevas necesidades. Este concepto se hace extensivo a las organizaciones en general. De no suceder esto, el sector se caracteriza por incrementar sus utilidades con base en disminuciones frecuentes de costos, lo que tiene un límite y acerca a las organizaciones a la toma de decisiones dramáticas, conducentes a adelgazamientos que deterioran el clima y a despidos masivos que debilitan el conocimiento y el capital intelectual adquirido. Pero, como se dijo anteriormente, esta vía tiene un límite, ya que se realiza a través de reestructuraciones o transformaciones que se deben entender como cambios trágicamente postergados.

## Asimetría

Es importante definir uno o varios indicadores que sean representativos del comportamiento financiero del sector económico o estratégico,<sup>1</sup> antes de elaborar los cálculos pertinentes. Desde el punto de vista de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y sus expertos en finanzas (Javier Cadena y Alexander Guzmán), dichos indicadores son la contribución financiera, la rentabilidad operativa y la liquidez de la utilidad operativa. Los tres en conjunto originan lo que denominamos en el grupo de investigación “Indicador de perdurabilidad”, que se manifiesta por la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} IP &= ROA + CF + LUO, \text{ donde} \\ IP &= \text{Índice de perdurabilidad} \\ ROA &= \text{Rentabilidad operativa del activo} \\ CF &= \text{Contribución financiera} \\ LUO &= \text{Liquidez de la utilidad operativa} \end{aligned}$$

<sup>1</sup> Nota del autor: el conjunto de empresas que se encuentran en determinado sector está definido por lo que se denomina clasificación CIU; en ella se encuentran empresas que son o no competidoras directas, pero que tienen afinidades industriales. Desde el punto de vista estratégico, un sector está configurado por rivales directos y limitado por las respectivas fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).

–Para mayor información sobre este punto invito a leer el anexo número uno (Guzmán y Cadena 2004)–. Con base en lo anterior, se procede a elaborar un análisis estadístico que permita observar el nivel de asimetría sectorial. Dos ejercicios se requieren para ello:

- a. Comportamiento de la asimetría en el tiempo. En un marco temporal, de por lo menos cinco años, y con base en los estados financieros entregados y difundidos por la Superintendencia de Sociedades, se debe calcular y graficar el valor de la moda, la mediana, la media y el tercer percentil, con el propósito de hacer una primera lectura. A continuación se presenta el caso del sector bananero colombiano (gráfico uno), a manera de ejemplo y para un solo año: las empresas de desempeño superior, es decir aquellas ubicadas por encima del tercer percentil, equivalen al 18% del total, y el resto de la empresas (98) equivalen al 81% de las compañías del sector. Ochenta y tres (83) de éstas, es decir el 70%, se encuentran en diferentes niveles de morbilidad, pero todas ellas tendrán comprometida su perdurabilidad de no cambiar su estrategia. A nivel individual, basta con ubicar la empresa propia en el lugar correspondiente. El reto del 81% de las empresas es ubicarse por encima del tercer cuartil.

b. Como complemento de lo anterior, se recomienda establecer el coeficiente de asimetría de Pearson (Sk), definido así:

$Sk = ( \bar{X} - \text{Moda} ) / \text{Desviación estándar}$ . Esta estadística muestra, en porcentaje, la magnitud de la asimetría, lo que redondea con el análisis anterior la primera parte del estudio sectorial.

### Análisis de variación

Una serie de datos, que varían alrededor de su media a una distancia de más o menos una desviación estándar, se dicen homogéneos si, además, como consecuencia de su asimetría, entre el 60% y 75% de ellos se ubica alrededor de esa distancia; así, se califican como pertenecientes a una misma “familia” y

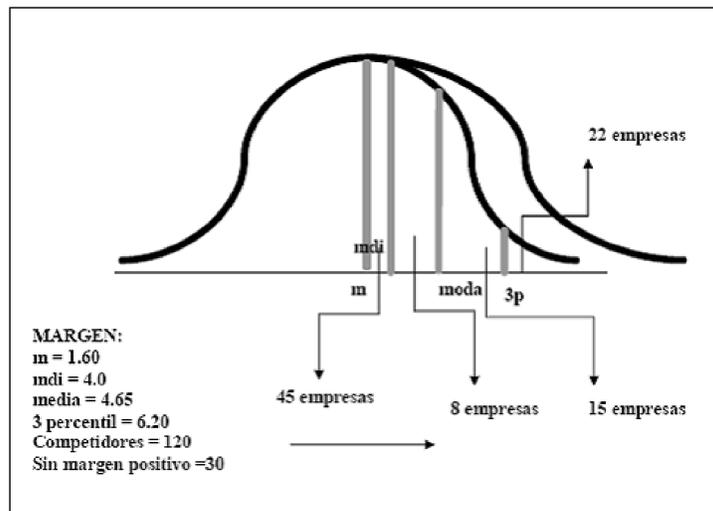


GRÁFICO 1. Sector floricultor colombiano 2003

como “similares”. Al observar los resultados del margen neto,<sup>2</sup> producidos en el año 2002 por el sector floricultor colombiano (120 empresas), encontramos lo siguiente:

- Moda del margen operacional del sector: 4,10
- Mediana del margen operacional: 4,0
- Media del margen operacional: 4,65
- Desviación estándar: 4,39
- Percentil 75: 6,20
- Kurtosis: 5,18
- Número de empresas analizadas: 120

<sup>2</sup> Incluimos el margen neto como indicador financiero solamente con el propósito de ejemplificar el texto.

Algunos hallazgos son los siguientes:

- a. Existe asimetría financiera; lo que es perfectamente previsible.
- b. Por encima del 75 percentil o tercer cuartil se encuentran 21 empresas del sector (17,5% desempeño superior).
- c. Entre la media y el 75 percentil se ubican 16 empresas (13% desempeño medio).
- d. Entre la moda y la mediana se ubican 8 empresas (6% desempeño bajo y consideradas en proceso de morbilidad).
- e. Por debajo de la moda se observan 53 empresas, 26 con niveles muy bajos de beneficios y 27 presentan margen operacional negativo (45% de las empresas).

### **Análisis de las empresas por debajo del 75 percentil o tercer cuartil**

Lo anterior nos permite obtener una visión general del sector, también, observar que son pocas (17,5%) las empresas que obtienen desempeños superiores, además, que son aún menos las que obtienen desempeños medios (13%) y que son muchas las que tienen desempeños mediocres o sectorialmente marginales (69,5%). Esta asimetría, respaldada por una kurtosis de 5,18 positiva en los re-

sultados financieros, provoca una buena cantidad de preguntas que la metodología integralmente concebida debe contestar.

Con el propósito de ahondar en el análisis y dar los primeros pasos hacia el hacinamiento (resultados financieros homogéneos por parte de las empresas que logran desempeños por debajo del 75 percentil y presencia de convergencia estratégica), es necesario analizar por separado las empresas estudiadas y ubicadas por debajo del 75 percentil. En ese instante del diagnóstico sectorial se puede decir que los resultados muestran un síntoma de hacinamiento industrial. Sus características son: resultados financieros homogéneos por dispersión y asimétricos estadísticamente hablando –moda menor que la mediana, media mayor que la mediana y empresas ubicadas por encima del tercer percentil (desempeños superiores)–. Estos desempeños, y en general la asimetría observada en el sector, inciden y comprometen la perdurabilidad de las organizaciones con resultados homogéneos y conducentes a desempeños mediocres (por debajo de la media). Otro apoyo para la decisión de homogeneidad en los resultados financieros de las organizaciones que tienen desempeños mediocres es la prueba de Kurtosis o apuntamiento. Si se trata de una distribución *lep-*

*tokúrtica*, basada en el cuarto momento (a4), tal que (A4-3) sea mayor que tres (3).<sup>3</sup>

### Delta de ingresos

La convergencia estratégica sectorial erosiona los retornos de manera consistente y compromete la perdurabilidad de las organizaciones (Natterman 2003). Además, un síntoma de dicha convergencia es la manera cómo en el sector se comporta, en el tiempo, el crecimiento (delta) de los ingresos vs. el crecimiento de las utilidades (delta). Como lo explicamos en la introducción del presente documento, si la utilidad se incrementa (delta de la utilidad en cinco años / año por año) en una pro-

porción mayor que el crecimiento de los ingresos, y este perfil se consolida como la forma de incrementar la utilidad, los ingresos están comprometidos y la estrategia se difumina o erosiona. Se ha escogido el camino de los costos a partir de esquemas de mejoramiento, de reducciones de personal, de procesos de reingeniería, de esquemas de *outsourcing*, de “dietas empresariales” y “liposucciones drásticas”, generadoras de anorexia empresarial. Bien dice Hamel: “Tratar de convertir un luchador de sumo en un gimnasta no sólo es imposible sino torpe y, además, conduce a la imitación”.

El delta de los ingresos del sector floricultor durante el período 1998-2002 es el siguiente:

TABLA 1.

	1999	2000	2001	2002	2003
Delta ingresos	0,10	0,21	-0,18	0,33	0,16
Delta utilidades	0,23	2,27	-0,18	-0,38	-0,83
Relación utilidad/ingresos	2,3	10,80	1,00	-1,15	-5,18

Para fines didácticos, este gráfico podría analizarse en dos tramos: el primero, entre los años 1999 y 2001 y el segundo entre los años 2001 y 2003. Nótese que el año 2001 es un punto de confluencia entre los ingresos y las utilidades, lo que es atípico.

Para el año 2000, la utilidad crece 10,80 veces más que los ingresos; esto implica que la rentabilidad se soporta en la disminución de los costos, lo que podría ocasionar una disminución del empleo o una gestión fundamentada en el mejoramiento continuo en detrimento de los niveles de ingreso. En estos casos no podríamos estar hablando de un sector competitivo, más bien insistiríamos en que se trata de un sector productivo que aumenta sus niveles de productividad en detrimento de la

<sup>3</sup> Para mayor información puede consultarse el libro de STEPHEN SHAO, Estadística para economistas y administradores de empresas, Herrero Hermanos, 1967, p. 239, o cualquier libro de estadística básica.

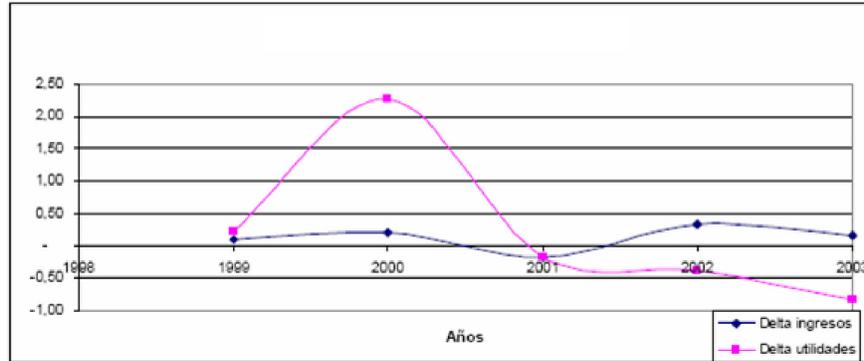


GRÁFICO 2. Delta ingresos vs. Delta utilidades

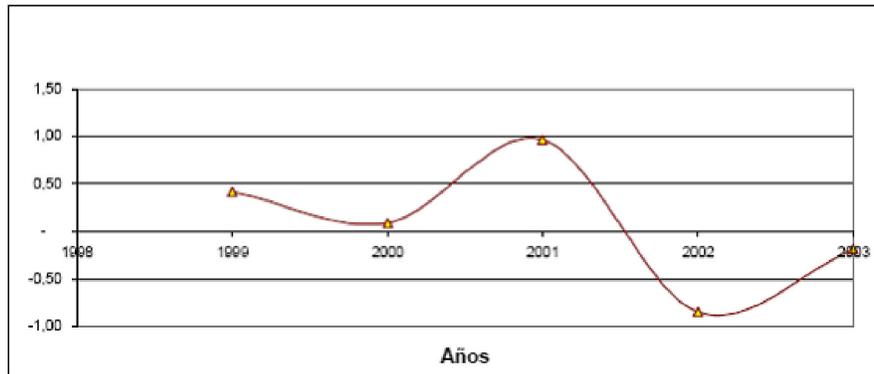


GRÁFICO 3. Relación ingresos/utilidades

estrategia erosionada durante el año 2003. Recordemos que los ingresos deben crecer más que la utilidad (ojalá en una proporción de 3 a 1) para que ésta se constituya, fundamentalmente, en función de los ingresos o de lo que Hamer denomina “creación de nueva riqueza”.<sup>4</sup> Lo contra-

rio significa incrementar la utilidad con fundamento en disminuciones permanentes de costos, lo que, en el mejor de los casos, no alcanza para obtener altas tasas de rentabilidad y, la mayoría de las veces, implica ponerle límites al crecimiento de las organizaciones.

<sup>4</sup> HAMER, Liderando la Revolución, denomina nueva riqueza a la obtención de ingresos provenientes de nuevos clientes, nuevos productos enviados a través de nuevos canales.

En el año 2001, la utilidad crece al mismo ritmo que los ingresos, notándose una disminución de los dos conceptos. Se trata sin duda de un

deterioro de los resultados financieros del sector. No sólo las estrategias no funcionaron (no hubo crecimiento en los ingresos) sino que las utilidades se difuminaron. Entre estos dos años se nota un sector poco estratégico que está perdiendo espacio frente a la eficiencia –aunque al menos se llama la atención para realizar un estudio que permita asegurar que la eficiencia está desacelerada–. De todas formas los síntomas de ineficiencia son realmente preocupantes para ese año (2001).

A partir de 2001 se nota una recuperación estratégica del sector, nótese cómo los ingresos crecen más que las utilidades, lo que se consolida de cara a 2003. Si la rentabilidad sobre activos está creciendo, el diagnóstico de recuperación estratégica se confirmaría.

De todas formas, el marco teórico que queremos proponer es el siguiente:

Si en un sector la relación utilidad/ingresos es mayor que uno (1), la inferencia indica que el sector estratégico está deteriorando su estrategia. Las utilidades se obtienen con erosión de los ingresos y fundamentadas en reestructuraciones y mejoramientos continuos, que no son sostenibles en el tiempo.

Cuando se utiliza el indicador contrario ingresos/utilidad es mayor que uno (1) y los costos están subiendo, podremos hablar de la erosión de la productividad. Al primer indicador lo

llamamos índice de erosión estratégica y al segundo lo denominamos índice de erosión de la productividad. Estos indicadores se pueden utilizar para analizar cada empresa por separado en el análisis de competidores.

### **Análisis de convergencia**

Los efectos de la convergencia estratégica y su patología mayor, la imitación, erosionan más que cualquier otro fenómeno la rentabilidad de los sectores (Natterman, Larsen y Markides, 2003). Dicho fenómeno implica altos niveles de imitación que conforman sectores hacinados, al interior de los cuales las prácticas gerenciales, orientadas por la referenciación competitiva, amortiguan la creatividad y aceleran la ruta hacia las bajas tasas de rentabilidad. Desarrollar un análisis de convergencia para establecer los niveles de imitación significa, por lo pronto, observar el tipo de productos que se ofrecen y sus atributos, las necesidades que desean satisfacer, los canales de acceso, el comportamiento del precio y los niveles de publicidad que se manejan. En el caso en que se observen similitudes muy profundas en el comportamiento de las variables anteriores, se pueden inferir conductas tan parecidas que el sector sea percibido de manera similar (hacinado, sin ventajas notables, con guerras de precios, tasas de rentabilidad a la baja, resultados financie-

ros similares para la mayoría y asimetrías financieras que muestran unas pocas organizaciones altamente rentables).

## **ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DEL MERCADO**

El trabajo seminal de Porter (1978) sobre análisis estructural de los sectores económicos permite utilizar sus ideas con el propósito de mejorar el nivel de información de un estratega, de cara a la toma de decisiones inherentes a la alta dirección.

Para adelantar dicho trabajo, que se suma al de hacinamiento, hemos utilizado en lo esencial el modelo de Porter –aportamos una metodología soportada por un sencillo *software* e incluimos algunas variables nuevas e interpretamos otras de manera particular–.

El análisis estructural, en lo fundamental, apoya la reflexión conducente a señalar el nivel de atractividad del sector estudiado. Dicha atractividad puede resultar interesante para el inversionista que busca sectores o subsectores dónde invertir; también resulta interesante para el administrador de una empresa que desea comprender la lógica sectorial y las razones por las que su rentabilidad se difumina en el tiempo, o el sector propicio para comprar

o desarrollar flujos de inversión directa como consecuencia de una decisión estratégica de diversificación por conglomerado. También puede ser útil para el emprendedor que desea confeccionar un plan de empresa que lo conduzca a la creación de un nuevo proyecto.

Cualquiera que sea la ubicación del analista (inversionista, gerente o emprendedor) el modelo es generador de buenas ideas y permite la formulación de buenas preguntas. De otra parte, adicionaremos a las fuerzas tradicionales la propuesta de Gammauath (2003) denominada: “grupo complementador”, por supuesto, muy diferente de los bienes complementarios de que habla Porter.

### **Las fuerzas del mercado y su funcionamiento estructural**

Las fuerzas del mercado en tiempo real requieren comprensión y es menester desarrollar la habilidad para estudiarlas. En líneas generales, las fuerzas contienen categorías y subcategorías de análisis que deben explicitarse y estudiarse.

Para explicarlas he diseñado un mapa conceptual para cada una de ellas, aclarando que las variables ubicadas en cada gráfico no incluyen la totalidad de las señaladas en el trabajo de

Porter. Las identificadas aquí tienen una mayor presencia en el léxico gerencial comúnmente utilizado en Colombia.

### **Primera fuerza: riesgo de ingreso**

En un sector económico cualquiera las fuerzas del mercado están presentes con diferente intensidad. El riesgo de ingreso, como su nombre lo indica, intenta medir la probabilidad o posibilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado; al hacerlo los nuevos competidores demandan recursos y comparten el mismo mercado en detrimento de los participantes actuales. Ahora, si el ingreso de nuevos competidores trae de la mano incrementos en la rivalidad y se consolida la convergencia y el hacinamiento, la rentabilidad sectorial declinará consistentemente. Es decir, nuevos entrantes significan rivalidades potenciales, hacinamientos sectoriales, convergencia en la forma de competir, indiferenciación y bajas protuberantes en las rentabilidades sectoriales. ¿De qué depende el riesgo de ingreso? Depende del comportamiento de las variables que determinan ese mismo riesgo, una agrupación propuesta para dichas variables se observa en el apéndice número uno.

La lectura genérica de este mapa conceptual nos permite observar en

un primer nivel los inductores primarios del riesgo de ingreso. Dichos inductores indican que este riesgo está determinado por las barreras de entrada presentes en el sector, por las intervenciones del Gobierno y por las posibles respuestas que proporcionen los “apostadores” a los intrusos que pretenden ingresar al sector. A manera de ejemplo genérico podemos decir que los integrantes del sector desestimulan la inversión directa de nuevos entrantes si éstos notan que hay presencia de altas barreras de entrada, alguna forma de intervención gubernamental y una ruda respuesta por parte de los participantes a quienes pretenden entrar. Sin embargo, cada una de estas categorías es susceptible de desagregación si se requiere encontrar las fuentes de la fuerza con el mayor nivel de detalle posible.

- a. Barreras de entrada. Características de un sector que, dada su contundencia, desestimulan el ingreso de nuevos competidores. Se habla de barreras altas o bajas al ingreso. Se entiende que un análisis desarrollado a partir de una determinada metodología, determinará con alguna precisión el real estado de las barreras dentro de un continuo preestablecido. Por ejemplo, si el mecanismo diseñado para identificar el grado de la barrera implica un código de evaluación con matices, se hablará de una barrera muy alta, alta, media alta, media baja o baja. Algunas

de las fuentes de este inductor son: barreras de entrada por costos, economías de escala, curvas de experiencia, costos compartidos, operaciones compartidas, barreras de entrada por posicionamiento de bienes o servicios en la mente del consumidor.

- b. La intervención de los Gobiernos: Conjuntamente con las barreras de entrada, las intervenciones gubernamentales se constituyen en otro inductor del riesgo de ingreso. Sus categorías son concretas y fáciles de entender. Se trata de: regulaciones, impuestos, aranceles y subsidios
- c. La respuesta de los rivales: Las barreras de entrada y las intervenciones del Gobierno se complementan con la respuesta de los rivales. Antes de describir las categorías que definen la respuesta de los rivales, observemos la manera cómo funcionan los tres inductores: el riesgo de ingreso a un sector industrial se aumenta (es decir, los interesados pueden incursionar sin muchos inconvenientes) si las barreras de entrada son bajas, la intervención del Gobierno es pequeña y la respuesta de los rivales no es contundente. Si éste fuera el diagnóstico sobre un sector sería imprescindible conocer las causas de ese diagnóstico, es decir, las fuentes de la fuerza respectiva, que al final se constituyen en la razón de ser de un estudio de este tipo. Regresemos al tercer inductor: si

los interesados consideran que pueden superar las barreras con relativa facilidad o simplemente las pueden superar, cualesquiera que sean las fuentes, y opinan que la intervención del Estado es apenas justa, deben reflexionar sobre el tercer elemento: la respuesta que los participantes están dispuestos a darle al intruso que penetre sus defensas. Esta respuesta es usualmente de tres tipos: Basada en la liquidez del sector, soportada en la capacidad de endeudamiento y amparada en el potencial de crecimiento sostenible.

### **La segunda fuerza: los proveedores**

Cuando se habla de proveedores y se contempla su acción como una fuerza del mercado la pregunta que surge de inmediato se refiere al poder de negociación que tenga con respecto a sus rivales. De todas maneras, el reto consiste en desentrañar la fortaleza de los proveedores dentro del sector, sobre el supuesto, casi siempre cierto, de la manera cómo el proveedor poderoso se apropia de una parte de la rentabilidad del sector. La evidencia empírica señala que hay sectores en los que los proveedores son los más beneficiados, como consecuencia de la falta de estrategia de los que están involucrados en la batalla para sobrevivir en el mercado. El provee-

dor poderoso pone las condiciones y entre ellas el precio y los plazos de entrega, condicionando la dinámica del mercado a sus exigencias.

**La tercera fuerza: intensidad de la rivalidad**

Una serie de organizaciones pueden competir bajo severos parámetros de rivalidad (competencia hostil, amarga, belicosa) o lo pueden hacer frente a un buen número de empresas de manera serena (competencia gentil, caballerosa). Para Porter, la rivalidad no es un fenómeno del modelo económico sino falta de estrategia gerencial. Cuando la alta rivalidad se presenta, la convergencia y el hacinamiento industrial aparecen y la ren-

tabilidad disminuye. Una especie de síntoma lo constituye un SDI alto,<sup>5</sup> que destruye valor en el sector.

Porter identifica los siguientes factores que funcionan como fuentes de la rivalidad: Sector poco concentrado, Cuando los costos fijos sectoriales son altos y su cubrimiento requiere utilizar la totalidad de las capacidades instaladas, si existiera un SDI muy bajo, la indiferenciación trasladaría el poder de negociación al comprador y, de nuevo, estaríamos en presencia de un factor determinante de la rentabilidad.

Las barreras de entrada y las de salida se pueden mezclar para establecer algunas conclusiones, la matriz de Porter en este sentido nos muestra:

TABLA 2.

		Barreras de entrada	
		Alto	Bajo
Barreras de salida	Alto	Alta rentabilidad pero inestable	Baja rentabilidad permanente
	Bajo	Alta rentabilidad estable	Baja rentabilidad estable

**Amenaza de productos sustitutos o complementarios**

La consideración inicial alrededor de los efectos ocasionados por la presencia consistente de productos sustitutos y/o complementarios en un sector, está relacionada con la estabilidad del precio de venta. De todas maneras es factible que un determi-

nado nivel de innovación permita que un sustituto saque del mercado los productos existentes (esto en el peor de los casos). El complementario

<sup>5</sup> PHILIP NATTERMAN identificó un indicador (SDI) para determinar el nivel de diferenciación que existe en un sector. Una aguda declinación del SDI muestra síntomas de aglomeración o pérdida de la diferenciación. La rivalidad hostil conduce a esta situación.

también merece observación, especialmente si la demanda de los productos que se encuentran en el sector está altamente correlacionada con la demanda del complementario; en ese caso, el complementario determina la posibilidad de vender los productos del sector. Se convierte en una amenaza latente para la rentabilidad sectorial. El mapa conceptual se puede observar en el anexo número 5.

### **Los compradores como fuerza del mercado**

Algunas interrogantes que nos conducen a comprender el poder de negociación del grupo comprador son las siguientes: Son pocos los compradores. Es decir, ¿se trata de un sector concentrado o, por el contrario, los canales abundan?; ¿los volúmenes que de compra son mayoritarios con relación a las ventas del proveedor?; ¿lo que vende el proveedor representa una pequeña fracción de los costos del comprador?; ¿los productos que adquiere el comprador son reconocidos como diferenciados, o producidos por un proveedor de costo más bajo y reconocidos como únicos en el mercado?; ¿los costos de cambio (costos en que se incurre por cambiar de proveedor) son altos?; ¿el sector comprador devenga bajas utilidades?; de ser así, ¿el sector comprador presionaría para que los precios de venta bajen?; ¿tienen los compradores potencial financiero y vocacional para

integrarse hacia atrás?; desde el punto de vista de su competitividad, ¿es importante lo producido por el sector proveedor (por ejemplo: con respecto a la calidad intrínseca, al tiempo de respuesta) al costo equivalente?; ¿tiene el comprador información completa a su disposición, o relativamente completa, sobre el sector proveedor?

El análisis de estas variables en su conjunto, y con el respectivo peso y evaluación, permite definir el nivel de negociación o poder con que cuenta este actor social. Definirlo es de vital importancia para conocer cómo operan y con qué intensidad. Cabe anotar que ésta, como todas las demás fuerzas del mercado, es lo suficientemente dinámica como para entenderla en tiempo real y a futuro. En este último caso debe intentarse un estudio de futuro (escenarios), como los referidos en el capítulo 2 para avizorar la evolución de las fuerzas; es decir, se trata de averiguar de qué manera operarán y con qué intensidad, con el propósito de aprovechar, antes que los competidores, la evolución de la estructura sectorial.

### **ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

Con el marco teórico anterior es posible construir un paquete de computador que apoye la reflexión, que consolide el ejercicio sectorial y que trate de percibir lo que sucede en su interior en el momento del

análisis (tiempo real). De todas maneras, se trata de un esfuerzo que debe llevarse a cabo por expertos y fundamentado en hechos y datos antes de hacer la digitación respectiva. Este proceso alienta el debate de los participantes y permite encontrar abundantes matices en un trabajo que se caracteriza por un relativo nivel de dificultad, que, de hacerse con cuidado, adiciona al hacinamiento y al nivel de convergencia estratégica información valiosa sobre el poder de negociación de proveedores y compradores, el riesgo de ingreso, el grado de rivalidad que se presenta y su correlación con el hacinamiento, la presión de sustitutos y complementarios, la importancia relativa de los complementadores y su papel dentro del sector. Lo anterior amerita un análisis del futuro comportamiento de las fuerzas, bien sea con apoyo de la prospectiva o de otros elementos que permitan estudiar el comportamiento ulterior de las fuerzas del mercado.

De todas maneras, lo que se busca inferir acerca de las fuerzas es su comportamiento, la forma cómo las fuentes de la fuerza determinan el comportamiento de la fuerza, su intensidad y su comportamiento futuro, el nivel de atractividad por barreras, desde el punto de vista de la rentabilidad, que promete el sector, y la vinculación del resultado de este estudio con el de hacinamiento, asimetría y convergencia.

Un ejemplo extremo nos mostraría un sector en el que los resultados financieros se muestran a la baja, unas pocas empresas obtienen desempeños superiores y se nota un claro fenómeno de convergencia estratégica. Allí, la utilidad es fruto del crecimiento frecuente de sí misma en detrimento de los ingresos (la disminución de costos es la estrategia), los canales son poderosos y se utilizan por todos los apostadores, el producto es genérico y tiene características similares, sus atributos son parecidos -tratan de satisfacer las mismas necesidades-, el riesgo de ingreso es relativamente alto, los proveedores poderosos imponen las condiciones, hay una rivalidad extrema y el mercado es casi de competencia perfecta, el precio se mantiene en el mejor de los casos; al aplicar la matriz de barreras se nota una tendencia a las rentabilidades bajas y estables, las barreras de salida tienden a bajar, etc. ¿Qué podría decir un inversionista?, ¿qué, un gerente que tenga su empresa incluida en este sector?, ¿qué podría manifestar el empresario que intenta desarrollar un emprendimiento en esta área? ¿qué podríamos decir de este sector de cara a un tratado de libre comercio?

La tabla 3 y el gráfico 4 corresponden a la hoja en excell sobre la cual se trabaja el análisis de barreras que conduce a determinar el nivel de atractividad por rentabilidad del sector estudiado.

Para desarrollar un juicioso análisis de atractividad se requiere definir la altura de la barrera de entrada y de salida. De acuerdo con el marco teórico propuesto por Porter la hoja se compone de las fuentes que definen las barreras de entrada y salida. Para cada barrera se utilizó un código de evaluación que va de uno a cinco y que se explica de la siguiente manera:

I = Inexistente; MB = Medio bajo; E = En equilibrio; MA = Medio alto; A = Alto (Ver Tabla no. 3)

La barrera de entrada cuenta con diecisiete variables (fuentes de la fuerza) y la de salida, con cinco. La hoja dispone de con un espacio denominado “tamaño de la barrera de salida y tamaño de la barrera de entrada”. Este espacio refleja las

TABLA 3.

		Grado de atractividad				
		Cálculo de barreras de entrada				
		A	MA	E	MB	I
Barreras de entrada	3,68					
Niveles de economía de escala			%			
Operaciones compartidas			%			
Acceso privilegiado materias primas			%			
Procesos productivos especiales					%	
Curva de aprendizaje			%			%
Curva de experiencia			%			
Costos compartidos				%		
Tecnología				%		
Costos de cambio			%			
Tiempos de respuesta				%		
Posición de marca				%		
Posición de diseño			%			
Posición de servicio			%			
Posición de precio				%		
Patentes		%				
Niveles de inversión			%			
Acceso a canales				%		

		A	MA	E	MB	I
Tamaño barrera de salida	5,00	%				
		%				
a. Activos especializados		%				
b. Costos fijos de salida		%				
c. Inter-relaciones estratégicas		%				
d. Barreras emocionales		%				
e. Restricciones sociales - Gubernamentales		%				

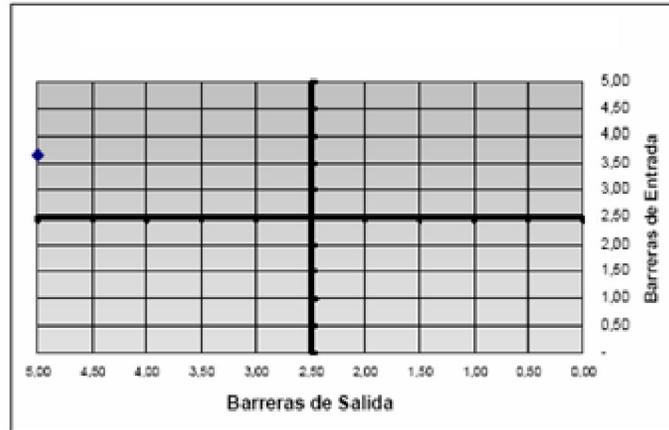


GRÁFICO 4. Atractividad por barreras de entrada y salida

evaluaciones que se hagan por parte de los expertos sobre la presencia de la fuente y la intensidad de la misma. Por ejemplo, si se trata de explicar la existencia de economías de escala en el sector, los analistas se preguntarán por ello y evaluarán entre 1 y 5 su intensidad (I, MB, E, MA, A). El sistema aplica la evaluación cuantitativa y acumula el tamaño de la barrera. De esta manera se exploran todas y cada una de las diecisiete fuentes. Al finalizar este trabajo la hoja determina el tamaño de la barrera de entrada. Trabajo similar se desarrolla para establecer las barreras de salida.

Una vez concluida la labor de evaluación la hoja produce el resultado en el gráfico 2. El punto que aparece debe ser leído de acuerdo con los lineamientos mostrados en el gráfico 3 o matriz de Porter de atractividad.

Este trabajo tiene como único propósito aportar apoyo analítico a los interesados en observar los sectores económicos desde una perspectiva administrativa.

## ANÁLISIS DE COMPETIDORES

No se hace referencia a un análisis de rivalidad, más bien, se trata de observar a los rivales desde una perspectiva positivista y otra subjetiva, con el propósito de sacar conclusiones sobre los datos numéricos y verbales que se encuentren. Para ello, y siguiendo algunas recomendaciones del profesor Porter, dividimos este análisis en dos grandes niveles:

- a. Análisis de crecimiento sostenible desde dos perspectivas: la señalada por el grupo consultor de Boston y la planteada por el mismo Porter.

- b. Análisis de supuestos, que cuenta con un holograma como herramienta de análisis.

### Crecimiento sostenible

El crecimiento sostenible se define de varias formas (Salleneve 92 y Restrepo 94) y tiene que ver con 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. Desde el punto de vista sectorial se puede aplicar el concepto para determinar el Cps<sup>6</sup> de cada competidor y estudiar en su conjunto la posición relativa que tiene cada rival en términos de Cps, y sacar las conclusiones del caso.

Para mejorar el nivel conceptual, procederemos a explicar el significado de Cps, luego calcularemos el Cps de un conjunto de rivales y trataremos de encontrar conclusiones basadas en esa información.

### Crecimiento potencial

El crecimiento que se explica en este aparte tiene que ver con la posibilidad que tiene una organización de lograr un crecimiento de sus activos con un soporte financiero adecuado.

Lo que se busca con el crecimiento es, de acuerdo con el gráfico que se anexa, (Salleneve 95 ) obtener una capacidad de inversión por vía endógena (crecimiento intrínseco) y complementarla por vía exógena (crecimiento extrínseco).

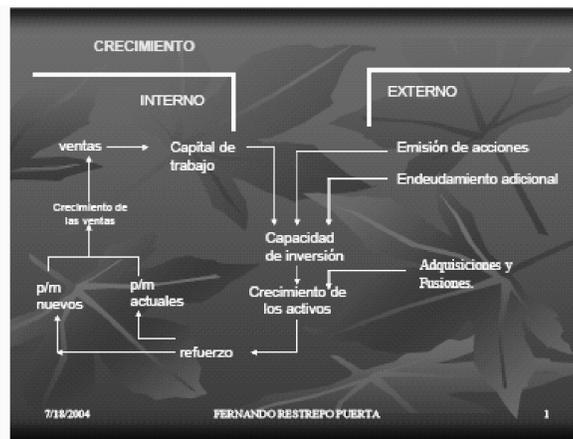


GRÁFICO 5.

<sup>6</sup> Crecimiento Potencial Sostenible.

Para ello una organización debe desarrollar dos círculos virtuosos y lograr las competencias para trabajarlos como si fueran uno solo. Ambos tienen como objetivo fundamental permitirle a la organización una permanente capacidad de inversión, a través de dos caminos: uno endógeno, fruto de vender lo que produce, incrementar con ello el capital de trabajo, aumentar su capacidad de inversión en activos que le faciliten reforzar procesos de investigación y desarrollo conducentes al mejoramiento de su relación producto-mercado actual, para lograr enviar a nuevos mercados nuevos productos y así alcanzar: un crecimiento real en las ventas, incrementar el capital de trabajo, aumentar la capacidad de inversión y dar origen al círculo virtuoso aludido. Adicionalmente, y casi siempre como consecuencia de un crecimiento endógeno (intrínseco) importante, la empresa tiene más posibilidades de obtener recursos exógenos, y con ellos reforzar su capacidad de inversión y profundizar en la adquisición de activos operativos, permitiendo un mayor músculo financiero e incrementando su potencial de crecimiento sostenible.

El BCG<sup>7</sup> propuso una ecuación que permite reflexionar y obtener pistas

sobre la capacidad que tiene una empresa para abordar el crecimiento de un sector:

$Cps = (R'a)(p) + (D/E) (P) (R'a - i)$ .  
Otra fórmula equivalente fundamentada en la rentabilidad financiera es la siguiente:

$$Cps = Rap (1 + D/E)$$

Aunque son equivalentes, la segunda ecuación facilita el cálculo, pero la primera permite un análisis más detallado del fenómeno.

De dos maneras se puede utilizar esta fórmula, para el análisis estratégico de una empresa particular y para observar la capacidad de crecimiento que tiene un sector económico y cada una de las empresas que lo conforman. En este caso vamos a utilizarlo como parte del análisis de competencia que, a su vez, forma parte del análisis estructural sobre sectores estratégicos.

Para esto último debemos recurrir a los estados financieros entregados a la autoridad competente, en el caso colombiano, a las bases de datos de la Superintendencia de Sociedades y de allí extraemos la información requerida.

<sup>7</sup> El grupo consultor de Boston construyó una metodología para medir, desde una perspectiva financiera, la capacidad potencial de una organización para sostener el crecimiento de la demanda, o, en caso contrario, emi-

gar o abordar otras relaciones producto/mercado/tecnología/uso.

**Información requerida**

La comprensión de la fórmula nos permite obtener la información que necesitamos para esta parte del análisis de competencia:

$R'a$  = Rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a:

$$\frac{(Utilidad + intereses) / Activo\ total}{P + D / E + I}$$

P = Tasa de retención de utilidades  
 D = Pasivo total  
 E = Patrimonio  
 I = Intereses promedio ponderados de la deuda

Con base en lo anterior requerimos la siguiente información por cada año, ojalá, cinco años atrás.

- a. Utilidad neta.
- b. Intereses promedio ponderados de la deuda.

- c. Activos totales.
- d. Pasivo total.
- e. Patrimonio total.

Para mostrar lo que se pretende veamos el siguiente caso de una serie de empresas colombianas ubicadas en algún sector de la economía. Como reiteradamente se ha dicho, las cifras se obtienen de los resultados entregados a la Superintendencia de Sociedades.

Las primeras cuatro columnas contienen el número de la empresa, el código de la misma, activo total e intereses. El número que se encuentra al lado de estos conceptos es la forma cómo se identifica, en la Superintendencia de Sociedades, cada uno de éstos. Por ejemplo, en la columna número 312, de los estados de resultados publicados por la Superintendencia de Sociedades, se encuentran los activos totales.

TABLA 4.

Empresa	Código	Ac. Total 312	Intereses 327
1	323	1642645	146209
2	562	12611363	104106
3	183	7552312	1706085
4	1461	2423260	970089
5	2833	5234314	3180
6	3260	2130839	83882
7	3696	239057154	21004930
8	3801	11769358	3439285
9	3969	34460235	4066493
10	4225	1958054	0
11	4277	207507861	68319078

TABLA 5.

Deuda 618	Dividendo \$366	Patrimonio 678	Utilidad 960
676623	0	966022	-169190
2348295	0	10263068	490229
4305435	0	3246877	285362
1652163	0	771097	147981
154941	0	507973	265951
913530	0	1217309	137797
99242080	13	1398150	18869854
6515718	0	5253640	11912
16507735	0	17952500	2999422
745594	0	1212460	188111
127561160	1224000	79946701	4577226

TABLA 6.

Crecimiento	Sensibilidad	C. Intrínseco	C. Extrínseco
No	no	no	no
4.78%	Ra y P	4.71	0.06
8.79%	Ra	26.37	17.58 neg
19.19%	Ra	46.14	26.59 neg
5.24%	Ra	5.14	0.09
11.32	Ra	10.40	0.92
13.50%	Ra	16.68	3.18 neg%
0.23%	Ra	29.32	29.10 neg%
16.71%	Ra	20.50	3.80 neg
15.51%	Ra y P	9.61	5.91
4.19%	Ra	25.74	21.54 neg

Después de esta aclaración, observamos en las segundas cuatro columnas la deuda, dividendos, patrimonio y utilidades. Las cuatro últimas columnas nos permiten observar el crecimiento (Cps), el análisis de

sensibilidad,<sup>8</sup> el crecimiento intrínseco y el crecimiento extrínseco.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Este análisis de sensibilidad se desarrolla con el propósito de observar cuáles de las cinco variables de la fórmula hacen reaccionar mejor el crecimiento. Si se trata de la rentabili-

dad sobre activos, por ejemplo, estaríamos señalando que, para fortalecer el CPS, es necesario trabajar mucho más sobre la rentabilidad que sobre cualquier otra variable.

<sup>9</sup> El autor dispone de un software para desarrollar estos cálculos. Si estuviese interesado puede ponerse en contacto con [lrestrep@urosario.edu.co](mailto:lrestrep@urosario.edu.co).

Sobre estas cifras cabe todo tipo de análisis, más o menos enriquecido dependiendo de la habilidad que tenga el grupo para interpretar la información del entorno, y para ver en estas cifras lo que la mayoría no ve, para comprender la realidad a partir de ellas o para hacer un análisis obvio de esa misma realidad. Queda al estratega llegar al trasfondo de dicha métrica con el propósito de tomar decisiones singulares, respecto a sus competidores. De todas maneras, se recomienda desarrollar un análisis sistémico tratando de relacionar todas las cifras sin excluir ninguno de los cuatro componentes del crecimiento. Por ejemplo:

La empresa cuatro es la de mayor crecimiento potencial sostenible; sin embargo, su crecimiento extrínseco señala un hiperendeudamiento del 26,59, lo que erosiona año tras año su alto crecimiento intrínseco, disminuyendo su capacidad potencial de crecimiento. De otra parte, la empresa nueve presenta un Cps del 15%, consecuencia de un crecimiento intrínseco y extrínseco positivo que le permite sostener el crecimiento de la demanda en el sector. De todas formas, el análisis y las conclusiones que se saquen del conjunto de competidores debe permitir a los analistas una conclusión sobre el potencial de crecimiento del sector y de cada uno de los participantes en particular.

## Deltas individuales

Dos relaciones nos pueden dar pistas sobre el desempeño estratégico de las organizaciones; una de ellas es la relación utilidad/ingresos y, aunque parezca poco útil, la otra relación está definida por los ingresos/utilidad.

Supongamos que en la primera expresión un competidor muestra una relación de 3 a 1; esto indica que las utilidades han crecido tres veces más que los ingresos. Si este indicador se mantiene en el tiempo, la organización está erosionando su estrategia. La utilidad está creciendo como consecuencia de una disminución de los costos promovida por esquemas de mejoramiento incremental, utilización de técnicas conocidas 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 del costo.

La productividad por sí sola no permite la perdurabilidad, tiene que estar acompañada de un crecimiento constante de ingresos o de nueva riqueza (nuevos clientes, nuevos productos).

Por otra parte, el indicador ingresos/utilidades muestra una condición interesante: la misma relación 3 a 1, en un participante cualquiera, indica que los ingresos crecen tres veces más que las utilidades. En este caso

la empresa analizada mostraría un crecimiento frecuente de los costos, que pone en peligro el margen. Los altos costos comprometen el futuro.

Veamos una organización que en la primera medición tiene una utilidad de \$10, fruto de unos ingresos de \$20 y costos de \$10. La segunda medición muestra una utilidad de \$20, consecuencia de \$26 de ingresos y \$6 de costos.

La medición del indicador sería:

Delta de utilidad:  $20 - 10 / 10 = 100\%$   
Delta de ingresos:  $26 - 20 / 20 = 30\%$   
Crecimiento:  $100 / 30 = 3.3$  veces

La utilidad creció 3,3 veces más que los ingresos. Entonces, la utilidad se soporta en la disminución de los costos, que disminuyeron en un 40%. ¿Despidos? ¿Adelgazamientos? ¿Liposucciones?: rumbo a la anorexia organizacional. ¿Cuánto tiempo soporta una empresa esta circunstancia? De todas formas, su estrategia está erosionándose; de mantenerse este comportamiento la perdurabilidad está comprometida. Todo es cuestión de tiempo, debido a la sensibilidad de esta empresa en sus ingresos.

Observemos otro indicador. La empresa, en una primera medición, encontró lo siguiente:

Utilidad: \$10 en el período  
Ingresos: \$20 en el período

Costos: \$10 pesos.

La segunda medición entregó los siguientes datos:

Utilidad: \$20  
Ingresos: \$100  
Costos: \$80

La primera relación:

Delta de ingresos:  
 $100 - 20 / 20 = 400\%$

Delta de utilidad:  
 $20 - 10 / 10 = 100\%$

Los ingresos, respecto a la utilidad, han crecido  $400\% / 100\% = 4$  veces. Los costos han crecido 7 veces:  $80 - 10 / 10 = 7$  veces.

Se observa cómo la utilidad se soporta en los ingresos, pero está siendo minada por los costos.

Si se observa la competencia con esta herramienta se podrían ver debilidades en el sector, y en los participantes individualmente concebidos.

Una empresa del sector floricultor colombiano muestra el siguiente comportamiento en los deltas estudiados:

1999: ingresos / utilidad = 0,04; utilidad / ingresos = 27,16 veces.  
2000: ingresos / utilidades = 0,28; utilidad sobre ingresos = 3,61 veces.

2001: ingresos / utilidades = 0,05;  
utilidad / ingresos = 20,19 veces.

El primer indicador muestra un comportamiento equilibrado entre ingresos y utilidad, éstos han crecido al mismo ritmo, luego los costos no están creciendo a niveles peligrosos. Por otro lado, las utilidades crecen muchas veces más que los ingresos, lo que permite observar que su estrategia está totalmente erosionada al no poder conseguir nuevos de estos últimos. En el mediano plazo, la carencia de nuevos clientes terminará por definir el compromiso en detrimento de la empresa. La utilidad es función de la disminución de costos. Empresas de este tipo son muy sensibles a los costos, cuya disminución tiene un límite. Hamel,<sup>10</sup> respecto a una empresa de esta categoría, dirá que existe tratando de sacarle sangre a una piedra.

Con tal tecnología es posible seguirle los pasos a las empresas que se requieren y, con ello, se acopiará más información sectorial.

## ESTUDIO DE SUPUESTOS

El segundo estudio que se desarrolla, con ocasión del análisis de competencia implica un depurado proceso

de observación, que le permita definir al grupo los supuestos que los participantes y sus directivos utilizan como elementos centrales de la gestión sectorial. En algunas ocasiones dichos supuestos son percepciones de la realidad que se traducen en conceptos de negocio; así, se convierten en características que son asumidas como verdades no cuestionables, dando origen a falsos axiomas que determinan el éxito empresarial. Dichos supuestos deben ser desentrañados para retarlos con posturas estratégicas singulares, fundamentadas en la creatividad. Es aquí donde aparece la innovación conceptual de los negocios, una alternativa para evitar la imitación y garantizar la perdurabilidad con beneficios sostenidos. Cada empresa debe imaginar un mecanismo que le permita diseñar la forma cómo se explica el éxito en el sector -la experiencia y así mismo los sondeos sectoriales con expertos pueden resultar positivos-. El *Benchmarking* puede ser una herramienta para ello, siempre y cuando sea utilizado para no hacer lo que allí resulta; es decir, esta herramienta sirve para conocer lo que se entiende como “buenas prácticas”, que, en general, deben ser ignoradas si se pretende salir del hacinamiento que se origina en la imitación. El *Benchmarking* es una buena vía para la imitación. En síntesis, las buenas prácticas pueden ser un buen comienzo para entender los supuestos sectoriales y posteriormente retarlos. Son las más importantes de acciones es-

<sup>10</sup> HAMEL, GARY, Liderando la revolución, Editorial Norma Colombia, 2003.

tratégicas que se puedan llevar a cabo en tiempos de rivalidad por imitación y efectos devastadores en las tasas de rentabilidad.

El panorama competitivo es una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector. Según Hamer (1999), las manchas son espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, a las que las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos, con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/uso, únicas o difícilmente imitables. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la máxima expresión de la estrategia la ampliación del panorama, concepto que se sostiene e impulsa en la innovación, entendida ésta como la introducción al panorama de nuevas variedades, nuevas necesidades o nuevos canales de distribución. El panorama se observa en el gráfico en una matriz “T”, cuyos vectores son: variedad o la totalidad de los productos o servicios que se ofertan en el sector. Los analistas deben ser cuidadosos en el levantamiento de este eje hasta estar lo más seguros posible de que no existe oferta diferente a la que se ha graficado en el panorama. El otro vector tiene que ver con las necesidades que se satisfacen en el sector, no las necesidades que satisface alguna empresa en particular; más bien, las necesidades que todas las

empresas de todo el sector están satisfaciendo realmente o, al menos, intentan satisfacer. En el tercer eje se colocan los canales de distribución a través de los que se envían los productos a manos del consumidor final. Una lectura, para una retícula cualquiera, significa que el sector ofrece una variedad que satisface una determinada o determinadas necesidades, y esa variedad es enviada al mercado a través de cierto canal.

Al diligenciar la retícula observamos una iniciales (cdi), ello significa que en esa retícula compiten un determinado número de empresas, lo que también apoya al diagnóstico sobre hacinamiento industrial.

Si observamos la variedad denominada “sudaderas”, encontramos que tratan de satisfacer dos necesidades fundamentales: calidad y diseño básico de prendas. Esta variedad o producto es enviada al mercado a través de las librerías de universidades y son vendidas por las empresas CDI. Mas allá de la calidad de este ejemplo, el panorama competitivo muestra qué empresas participan, qué necesidades tratan de satisfacer y por qué canales envían sus productos al mercado. Por supuesto, lo más importante también se observa: las manchas blancas; es decir, aquellos espacios de mercado no atendidos que pueden ser abordados, de acuerdo con Porter y Natterman (2000), con ofertas singulares, difícilmente imitables

y que permitan generar barreras de entrada duraderas. De esta manera, las empresas van migrando de mancha en mancha o innovando variedades, canales y conquistando nuevas necesidades.

## UNA PEQUEÑA CONCLUSIÓN

La búsqueda de manchas blancas, la revolución,<sup>11</sup> la resiliencia,<sup>12</sup> el conocimiento de los supuestos sectoriales, la percepción sobre las fuerzas del mercado, así como una visión sobre el potencial de crecimiento del sector y de uno a uno de los rivales y los análisis de hacinamientos, permiten conocer el perfil del sector desde la perspectiva de la administración de empresas; con lo que los estrategas, los analistas sectoriales y los negociadores de tratados de libre comercio pueden comprender mejor e inferir, con el apoyo de herramientas cuantitativas y medios cualitativos, la realidad sectorial. De todas maneras, la intuición, la imaginación, la percepción y la experiencia de los analistas juegan un papel central al desentra-

ñar la realidad de un sector industrial o un sector estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Atkinson, Antony, John Waterhouse, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, 1997, (paper).
- Bijon, Claude, *Las estrategias de ruptura*, Bogotá, Tercer Mundo, 1992.
- Brunet, Ignasi, *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*, Barcelona, Ariel Economía, 2000.
- Cohen, Pam, Jonathan Low, *La ventaja invisible*, Editorial Empresa Activa, 2004.
- Cortina, Adela, "Capital moral y valor para el accionista. La importancia del carácter del directivo", 2002, (paper).
- Larsen, Erik, Constantinos Markides, "Firm Level Imitation and Evolution of Industry Profitability: A Simulation Study", London Business School, 2003, (paper).
- Markides, Constantinos, "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, 1997, (paper).
- Mintzberg, Henry, Quinn-Voyer, *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall, 2002.
- Mintzberg, Henry, Quy Nguyen Huy, "Con el ritmo adecuado", *Revista Gestión 6*, 1997, (paper).
- Nattermann, Philipp, Constantinos Markides, "New Entry, Strategy

<sup>11</sup> La revolución, según Hamer, 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.

<sup>12</sup> Resiliencia, para Hamer, es la competencia que tiene una empresa para reconstruir permanentemente sus comportamientos, procesos y productos, así como sus conceptos de negocio.

- Convergence and the Erosion of Industry Profitability”, *Cass Business School*, 1997, (paper).
- Porter, Michael, *La estrategia competitiva*, México, Editorial CECSA, 1982.
- Porter, Michael, *La ventaja competitiva*, Décimo primera impresión, México, Editorial CECSA, 1995.
- Porter, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara Hermanos, 1991.
- Porter, Michael, *Ser competitivo*, Bilbao, Ediciones Deusto, 1999.
- Porter, Michael, “Building the Microeconomic Foundations of Prosperity”, 2003, (paper).
- Restrepo Puerta, Fernando, *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, Ediciones Externado, 2004.
- Stone, Nan y Joan Magretta, *¿Qué es el management?*, Editorial Empresa Activa. 2003.
- Yip, George, *Globalización*, Bogotá, Editorial Norma, 1993. &