

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/274373835>

# Estudio de competidores en sectores estratégicos

Article · October 2005

CITATIONS

0

READS

569

1 author:



[Hugo-Alberto Rivera-Rodriguez](#)

Universidad del Rosario

141 PUBLICATIONS 197 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Strategic Resilience and turbulent business environment (Resiliencia estratégica y turbulencia) [View project](#)

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 23, ISSN: 0124-8219  
Octubre de 2005

**Estudio de competidores en sectores estratégicos**

Documento de Investigación No. 23

Luis Fernando Restrepo Puerta  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Centro Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2005

RESTREPO PUERTA, Luis Fernando  
Estudio de competidores en sectores estratégicos / Luis Fernando Restrepo Puerta,  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez. -- Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario,  
2005.

50 p.-- (Administración de Empresas. Serie Documentos, Borradores de  
Investigación; 23)

ISSN: 0124-8219

Incluye bibliografía.

Administración de empresas / Competencia en Administración / Competencia  
económica / Administración de empresas - Investigaciones / I. Rivera Rodríguez, Hugo  
Alberto / II. Título / III. Serie.

© Luis Fernando Restrepo Puerta, Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
© Centro Editorial Universidad del Rosario

ISSN: 0124-8219

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

Primera edición: octubre de 2005  
Impresión: Cargraphics  
Impreso y hecho en Colombia-Printed and made in Colombia

## Contenido

1. Introducción .....	5
2. Estudio de competidores .....	7
2.1. Algunos términos importantes .....	7
2.2. El estudio.....	9
2.3. Pasos para realizar el estudio de competidores.....	10
2.3.1. Análisis de supuestos sectoriales.....	11
2.3.2. Cálculo del crecimiento sostenible.....	13
2.3.3. Cálculo de los "deltas" de utilidad e ingreso.....	21
3. Una pequeña conclusión .....	23
4. Bibliografía .....	24
5. ANEXO. Ejemplo cálculo del crecimiento potencial sostenible y deltas sectoriales "sector bebidas gaseosas" (CIU D1594) .....	26

## Estudio de competidores en sectores estratégicos

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

### 1. Introducción

La búsqueda de estrategias que le permitan a las empresas obtener un desempeño superior, de forma permanente, es una de las grandes preocupaciones de 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 sus accionistas, quienes año tras año pretenden mejores resultados económicos, debido a que sus expectativas aumentan; sin embargo, al revisar la realidad de sus empresas, se encuentra que los rendimientos son decrecientes. Hamel (2000, p. 47) dice que “[...] hay un creciente número de compañías mediocres y un número cada vez mayor de grandes rendidoras”.

Hoy día los inversionistas buscan rendimientos cada vez más altos, y en su afán de obtenerlos la empresa puede caer en la trampa de generar ingresos mediante la disminución de los costos o disminución de los precios, por desconocimiento o carencia de información fidedigna que permita plantear alternativas innovadoras, para lograr desempeño superior.

¿Cómo identificar esta situación en los sectores estratégicos? ¿Cuáles son los principales competidores? ¿Cómo posicionar a la empresa aprovechando las capacidades que la diferencian de los competidores? ¿Cuál es su potencial de crecimiento? ¿Cuáles son los supuestos clave (paradigmas) de los competidores frente al sector? ¿Cuál es la utilidad de realizar un estudio integral de competidores?

Las respuestas a estos interrogantes podrá encontrarlas en el presente documento de investigación; en él se plantea una metodología para realizar estudio de competidores, desarrollada por los investigadores del Proyecto

\* Ingeniero MSc. Decano de la Facultad de Administración, director del Proyecto de Investigación en Estrategia, correo electrónico: lrestrep@urosario.edu.co.

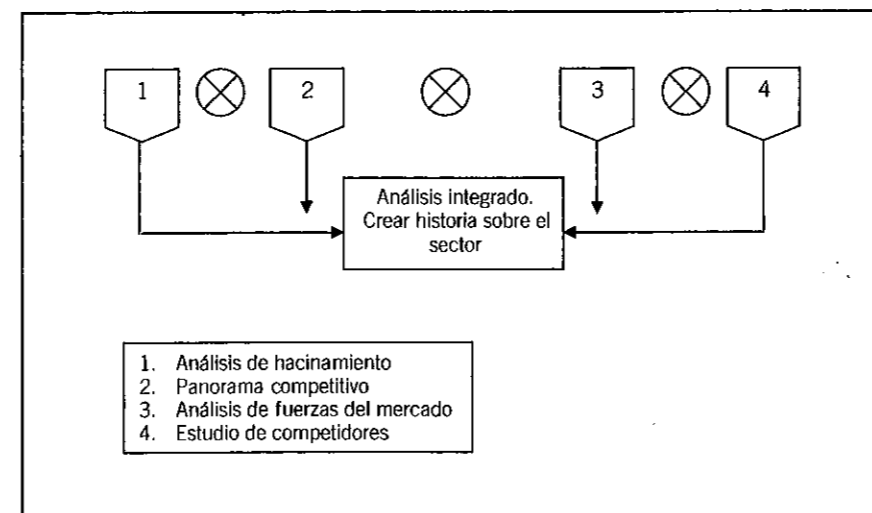
\*\* Economista empresarial MBA. Profesor de carrera de la Facultad de Administración, investigador del Proyecto de Investigación en Estrategia, correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co.

de Estrategia, perteneciente a la Línea de Investigación en Dirección de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

Es importante mencionar que esta es la última prueba que conforma el análisis estructural de sectores estratégicos;<sup>1</sup> con los datos obtenidos se puede realizar una percepción más completa de lo que ocurre en el sector objeto de estudio. El gráfico 1 permite observar la secuencia existente en el modelo propuesto.

En el documento 10 de esta misma serie, titulado “Análisis estructural de sectores estratégicos”, Restrepo (2004) presenta la metodología de una manera general. Ya en el documento 17, Restrepo y Rivera (2005) dieron a conocer los lineamientos para realizar el análisis de convergencia estratégica; posteriormente, se socializó el documento que desarrolla el “Panorama competitivo”.

Gráfico 1. Algoritmo para utilización del análisis estructural de sectores estratégicos



Las primeras tres pruebas del análisis estructural se enfocan en el estudio del sector estratégico seleccionado; se logra identificar lo que ocurre dentro de él, pero, para lograr encontrar el panorama sectorial, se requiere información particular de las empresas que lo conforman, y por ello el estudio de competidores, aun cuando logra ubicar los supuestos que mueven al sector, se utiliza con el propósito de identificar la posición competitiva

<sup>1</sup> El Análisis estructural de sectores estratégicos se compone de cuatro pruebas: la primera se conoce como el estudio de hacinamiento, la segunda es el levantamiento del panorama competitivo y la tercera análisis estructural de fuerzas del mercado.

de los competidores; también es indispensable identificar el potencial de crecimiento de los competidores y la forma a través de la que obtienen sus utilidades.

El presente documento desarrolla el estudio de competidores y utiliza, como los demás documentos, un algoritmo para dar mayor claridad sobre los pasos a realizar, y utiliza también ejemplos de sectores estratégicos ya estudiados por los investigadores. El lector podrá encontrar en este documento dos indicadores desarrollados en el proyecto de investigación, que se constituyen en un aporte a la academia de la administración, como son la erosión estratégica y la erosión de la productividad.

## 2. Estudio de competidores

### 2.1. Algunos términos importantes

El documento contiene una serie de términos propios del estudio de competidores o del análisis estructural de sectores estratégicos. Para una mejor comprensión se presenta su definición.

- **Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE):** metodología propuesta por el Proyecto de Investigación en Estrategia de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, que permite percibir lo que ocurre en un sector estratégico, a través de la implementación de cuatro pruebas estratégicas: análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis estructural de fuerzas del mercado y estudio de competidores.
- **Crecimiento potencial sostenible (Cps):** 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.
- **Convergencia estratégica:** escenario empresarial caracterizado por el desarrollo de actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, por parte de las empresas que hacen parte del sector estratégico.
- **Desempeño superior:** situación en la que una empresa presenta resultados financieros por encima del tercer cuartil, de forma permanente en el tiempo.
- **Erosión estratégica:** estado al que llega una empresa cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos, en una relación superior de 3 a 1, durante más de dos años. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante reducción de costos.

## 2.2. El estudio

- **Erosión de la productividad:** es el momento en el que la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa supera la tasa de crecimiento de la utilidad, en una relación superior de 3 a 1. La empresa presenta un crecimiento en los costos, originando una presión sobre las utilidades.
- **Estudio de competidores:** análisis que permite comprender el comportamiento de los competidores directos que conforman un sector estratégico, mediante la aplicación de tres pruebas diferentes: análisis de supuestos y capacidades, un análisis del crecimiento potencial sostenible y un cálculo de los índices de erosión estratégica e índice de erosión de la productividad.
- **Hacinamiento:** patología estratégica encontrada en los sectores económicos, caracterizada por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento y tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras, pérdida de ventajas de largo plazo; las cuales se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.
- **Panorama competitivo:** metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. 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.
- **Perdurabilidad:** una empresa perdurable es aquella que, a través del tiempo, presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca permanentemente en espacios no explotados o débilmente 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 pueden llegar a estados tanáticos.<sup>2</sup>
- **Sector estratégico:** es un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa y cuya rivalidad se encuentra limitada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan y el nivel de rivalidad presente).

<sup>2</sup> "Tanático" es un prefijo que significa "muerte". Se utiliza en la definición de perdurabilidad para ilustrar el estado al que pueden llegar empresas con síntomas como hacinamiento, erosión de la rentabilidad, erosión de la estrategia o rentabilidad, crecimiento potencial sostenible bajo, etc.

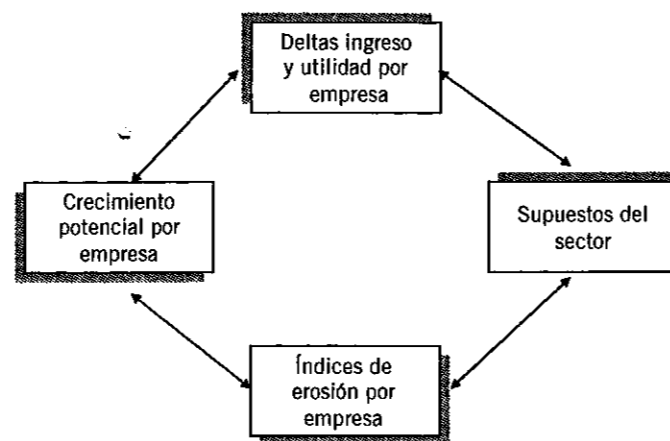
El estudio de competidores es una prueba que permite identificar la posición de las empresas que conforman el sector estratégico. Es importante aclarar que no se constituye en un análisis de rivalidad, ya que a través de él se pretende observar a los competidores, a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, con la finalidad de lograr generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa, obtenida para realizar el estudio.

Porter (2004a) presenta un modelo de análisis de competencia en el que establece que, para tener una certeza del comportamiento de los rivales, se hace necesario indagar sobre cuatro componentes: metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades. La información obtenida da respuesta a interrogantes como los siguientes: ¿está satisfecho el competidor con su posición actual? ¿Qué acciones o cambios de estrategia realizará probablemente el competidor? ¿Dónde es vulnerable el competidor? ¿Qué provocará la represalia más decidida y eficaz por parte del competidor?

El proyecto de análisis estructural de sectores estratégicos, como parte de su reflexión permanente, ha realizado modificaciones al instrumento sugerido por Porter, así como su nombre, que ahora es "Estudio de competidores", y dentro del mismo cuatro son las categorías estudiadas, las cuales se presentan en el gráfico 2.

El enfoque utilizado en este documento logra hacer viable el análisis de competidores, ofreciendo un punto explícito y claro de partida. Este núcleo permite expandir el análisis de manera coherente y focalizada, en medidas de desempeño de carácter crítico. Desde esta dimensión de capacidades: crecimiento sostenible, erosión estratégica y productividad, se parte para el análisis de otros como: estrategia, objetivos y supuesto de los competidores.

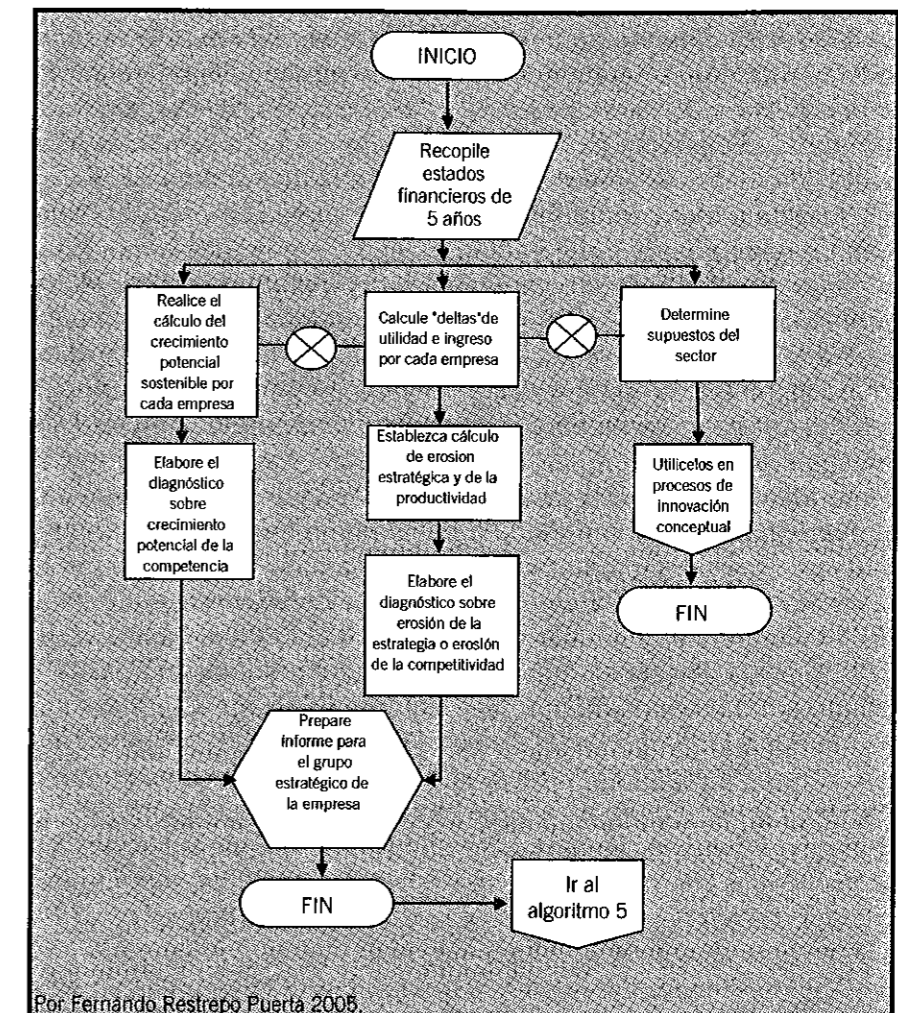
Gráfico 2. Elementos del estudio de competidores



### 2.3. Pasos para realizar el estudio de competidores

Los pasos para realizar el estudio de competidores se presentan en el gráfico 3. El primer módulo consiste en la recopilación de los estados financieros de los últimos cinco años, información que fue utilizada para realizar el análisis de hacinamiento cuantitativo; esta información permite realizar el cálculo del crecimiento potencial sostenible, el cálculo de los "deltas" de utilidad e ingreso, para cada empresa, y el índice de erosión estratégica e índice de erosión de la productividad; adicionalmente, debe realizarse el análisis de supuestos del sector. Para cada una de las pruebas que conforman el estudio de competidores debe realizarse un análisis que se constituye en el insumo para preparar el informe para el grupo estratégico de la empresa. A diferencia de las pruebas explicadas en los otros capítulos, las actividades propuestas en este caso pueden realizarse de forma simultánea.

Gráfico 3. Algoritmo para realizar el estudio de competidores



Por Fernando Restrepo Puerta 2005.

#### 2.3.1. Análisis de supuestos sectoriales

Uno de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta al momento de realizar el estudio de competidores es el análisis de supuestos<sup>3</sup> sectoriales. Es importante que el analista identifique, entre otras cosas, las fortalezas y debilidades que el sector presenta en materia de productos, distribución, mercadeo, opera-

<sup>3</sup> Los autores han decidido utilizar el término "supuestos", aun cuando expertos como Porter (2004a, p. 75) utilizan el término "suposiciones" al realizar análisis de competencia. Para la Real Academia Española suposición es: [...] aquello que se supone (se da por sentado).



ciones, investigación e ingeniería, costos, fortaleza financiera, organización, capacidad administrativa general, portafolio corporativo, con la finalidad de establecer cuál es la capacidad que tiene la empresa de emprender acciones estratégicas o de reaccionar frente a ellas y encarar el medio ambiente. Para Porter (2004a, p. 75), las suposiciones pertenecen a dos grandes categorías: 1) suposiciones del competidor acerca de sí mismo y 2) las suposiciones del competidor acerca de la industria y las compañías que laboran en ella. Es importante que cada empresa diseñe un mecanismo que le permita identificar la forma como se explica el éxito en el sector.

La experiencia y los sondeos sectoriales con expertos pueden resultar positivos, el *benchmarking*<sup>4</sup> puede ser una herramienta para ello, siempre y cuando sea utilizado para hacer lo que allí resulta; es decir, esta herramienta sirve para conocer lo que se entiende como buenas prácticas, las cuales, en general, deben ser pasadas por alto si se pretende salir del hacinamiento que se origina en la imitación. En síntesis, las buenas prácticas pueden ser un buen comienzo para entender los supuestos sectoriales y posteriormente retarlos.

Porter (2004a) establece que examinando suposiciones se encuentran ideas preconcebidas o puntos ciegos, definidos como áreas donde los administradores no captan en absoluto la importancia de los acontecimientos, los perciben de forma incorrecta o con demasiada lentitud. Lo importante de la identificación de los puntos ciegos es que cuando se logra, se pueden identificar las acciones a seguir.

El estudio de supuestos implica un depurado proceso de observación, que le permita definir el grupo de 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. Aquí es donde aparece la innovación conceptual de los negocios, una alternativa para evitar la imitación y garantizar la perdurabilidad con beneficios sostenidos.

<sup>4</sup> En la página Web [www.benchmarking.gov.uk](http://www.benchmarking.gov.uk) se encuentra que, para Xerox Corporation, "benchmarking" es el proceso permanente de dedición de productos, servicios y prácticas entre los principales competidores o las compañías reconocidas como los líderes de la industria.

### 2.3.2. Cálculo del crecimiento sostenible

¿Por qué hablamos de crecimiento sostenible y no sólo de crecimiento? ¿Cuál es la diferencia? Para responder a esta pregunta es necesario abordar el tema desde la perspectiva del crecimiento organizacional, el cual se encuentra conformado por cinco diferentes crecimientos: crecimiento absoluto, crecimiento relativo, crecimiento intrínseco, crecimiento extrínseco y crecimiento sostenible.

Partimos de la base que "[...] crecimiento y rentabilidad son dos palabras impregnadas de connotaciones positivas, en el espíritu de la mayoría de las personas, sean observadores neutrales no actores; es decir, beneficiarios de los frutos del crecimiento y de las utilidades de la empresa" (Sallenave, 1994, p. 102).

Existen diferentes razones para buscar el crecimiento de las empresas: a) motivos psicológicos y sociológicos del gerente, b) motivaciones económicas, c) búsqueda de poder en el mercado,<sup>5</sup> d) presiones de los inversionistas a los gerentes de sus empresas para generar mejores utilidades, las expectativas aumentan mientras los rendimientos disminuyen.

Sea cual fuere la motivación para conseguirlo, "[...] el crecimiento es un índice de desempeño económico dinámico de la empresa, que mide su capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas" (Sallenave, 1994, p. 102).

Miremos con detenimiento el crecimiento organizacional y cada uno de sus componentes:

- **Crecimiento absoluto:** tiene como propósito medir el ritmo de desarrollo de uno o varios elementos de una empresa (empleados, ventas, unidades producidas, etc.) en un período de dos años.
- **Crecimiento relativo:** el crecimiento relativo (estratégico) permite comparar el crecimiento entre dos competidores o entre un competidor y una medida de comparación.<sup>6</sup> Es representado en una tasa. Los cambios en estas tasas reflejan cambios en la capacidad de competencia de las empresas.

Para explicar el crecimiento intrínseco y extrínseco es importante indicar que la empresa funciona como un sistema en el que el crecimiento (absoluto) de un elemento provoca el crecimiento de otros; los crecimientos se encuentran relacionados. Un incremento en las ventas produce un aumento en el

<sup>5</sup> Los motivos psicológicos y sociológicos que empujan a un gerente a promover el crecimiento, de acuerdo con Sallenave, tienen que ver con estatus social, búsqueda de reconocimiento; así mismo, al generar empleo se incrementa el estatus organizacional, y cuando la empresa adquiere un poder en el mercado tiene la capacidad de negociar con proveedores, clientes, empleados, etc., desde una posición de fuerza.

<sup>6</sup> En el presente trabajo consideramos el crecimiento de la demanda sectorial como una medida de comparación que permite a las empresas evaluar su capacidad de respuesta en el sector.

capital de trabajo, y, por tanto, de las inversiones en activos que permiten que las ventas aumenten y así continuar con el proceso. El sistema tiene un componente interno y uno externo.

- **Crecimiento intrínseco:** es el crecimiento endógeno de la empresa, resultante de su operación, fruto de vender lo que produce. El crecimiento intrínseco puede lograrse mediante la explotación de los productos-mercados actuales o por la diversificación en nuevos mercados. Una empresa que no genere un crecimiento intrínseco no es atractiva para los inversionistas, debido a que el crecimiento intrínseco es un reflejo del potencial del mercado de la empresa y la capacidad para aprovecharlo.
- **Crecimiento extrínseco:** crecimiento que logra una empresa fruto de la obtención de recursos externos, ya sea por el camino de la deuda, la emisión de nuevas acciones, por una fusión, adquisición. El gráfico 4 presenta la estructura del crecimiento y la interacción existente entre el crecimiento intrínseco y extrínseco.

Gráfico 4. La espiral de crecimiento de la empresa

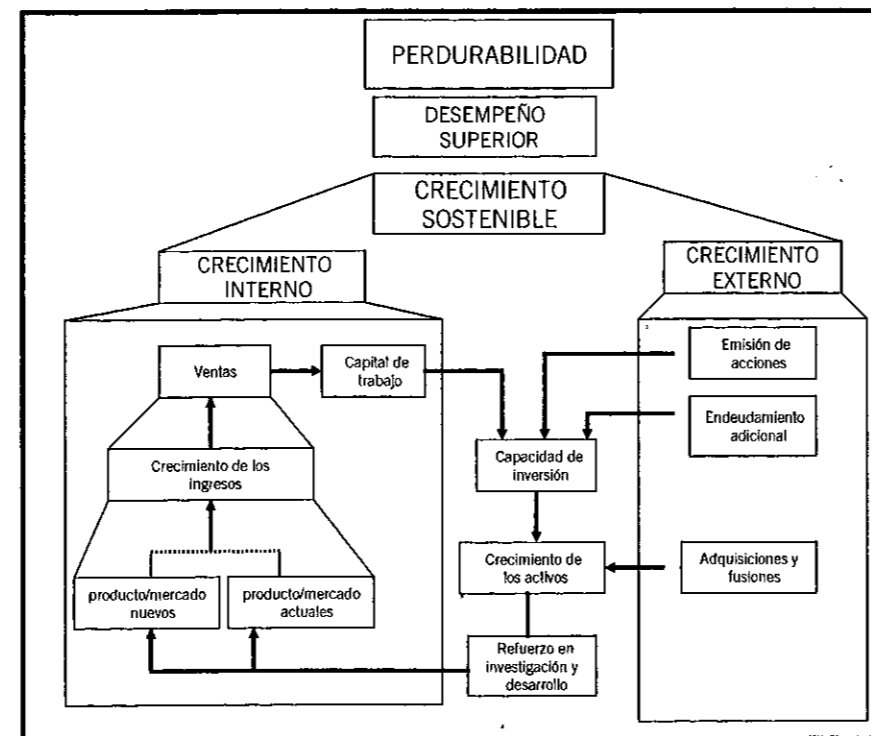


Gráfico elaborado tomando como base a Sallenave, *La gerencia integral*, 1992.

La perdurabilidad de una empresa con desempeño superior se encuentra relacionada directamente con el crecimiento, el cual se origina por el incremento de la capacidad de inversión mediante dos procesos dinámicos: uno endógeno (crecimiento intrínseco) y otro exógeno (crecimiento externo).

El proceso dinámico interno genera un incremento en las ventas y, por consiguiente, en el capital de trabajo, que es utilizado para realizar inversiones que garanticen “refuerzo” en la investigación y desarrollo, orientados al desarrollo de productos y/o mercados, dando como resultado crecimiento en los ingresos, mayores ventas, incremento en el capital de trabajo, y dando origen al círculo virtuoso del crecimiento interno.

Como resultado de ese crecimiento intrínseco, la empresa tiene posibilidades de conseguir recursos externos “[...] que le permitan reforzar su capacidad de inversión y profundizar en la adquisición de activos operativos, lo que permite una mayor fortaleza financiera y un incremento de su potencial de crecimiento sostenible”. (Restrepo, 2004c, p. 46).

- **Crecimiento sostenible:** se define como “[...] tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente. El crecimiento sostenible no es forzosamente realizable, porque podría ser organizacionalmente incontrolable o sobrepasar las oportunidades ofrecidas por el mercado” (Sallenave, 1994, p. 105).

El análisis de crecimiento sostenible se define de varias formas. Porter (2004a), al identificar las capacidades que debe poseer un rival, evalúa el crecimiento utilizando el crecimiento sostenible, con la siguiente fórmula:

Ecuación 1

$$\text{Crecimiento}_{\text{sostenible}} = \left( \frac{\text{rotación}}{\text{de}} \right) \times \left( \frac{\text{rendimiento}_{\text{sobre}}}{\text{de}_{\text{impuestos}}} \right) \times \left( \frac{\text{activo}}{\text{pasivo}} \right) \times \left( \frac{\text{deuda}}{\text{capital}} \right) \times \left( \frac{\text{parte}_{\text{de}}}{\text{utilidades}_{\text{retenidas}}} \right)$$

## Ecuación 2

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

R'a = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad + intereses)/Activo total.

OF = obligaciones financieras.<sup>7</sup>

P = tasa de retención de utilidades, en donde  $P = [1 - d/U]$ .<sup>8</sup>

d = dividendos.

D = pasivo total.

U = utilidades.

E = patrimonio.

i = intereses ponderados de la deuda.

AT = activo total.

Para Restrepo (2004c, p. 31), el crecimiento potencial sostenible "[...] 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 cierto momento. Desde el punto de vista sectorial, se puede aplicar el concepto para determinar el crecimiento potencial sostenible (Cps) de cada competidor, y estudiar en su conjunto la posición relativa que cada rival tiene". Restrepo utiliza la ecuación:

## Ecuación 3

$$Cps = (R'a)(P) \left(1 + \frac{D}{E}\right)$$

<sup>7</sup> Deben considerarse las obligaciones de corto y largo plazo.

<sup>8</sup> Respecto a P, se presenta el comentario realizado por Yolima Farfán, profesora investigadora de la Facultad de Administración, acerca del cálculo y su análisis. Teniendo en cuenta el análisis horizontal en la variación absoluta sobre los estados financieros de un sector, tomando dos periodos, específicamente el rubro de las reservas con destinación a la inversión, podemos analizar, desde la premisa de la fórmula de "P" (retención de utilidades), lo siguiente: si la variación de la reserva aumenta de un periodo a otro, y "P" es menor que 1, esto indica que no hubo inversión en el transcurso de ese periodo, a partir de las reservas. Si la variación de la reserva disminuye de un periodo a otro y "P" es mayor que 1, esto indica que sí hubo inversión en ese periodo, a partir de las reservas. Aumento variación  $P < 1$  no hay inversión; disminución variación  $P > 1$  sí hay inversión. Hay que tener en cuenta que este análisis se toma desde el punto de vista de la disposición de las reservas para la inversión.

Las ecuación dos permite efectuar un análisis más detallado del fenómeno del crecimiento; la tercera permite realizar los cálculos de una forma más simple. Los resultados permiten efectuar un análisis del crecimiento potencial para cada una de las empresas que conforman el sector estratégico, y, al ser comparado con el crecimiento de la demanda del sector, identificar la verdadera situación de las empresas. Algunos otros autores<sup>9</sup> han trabajado el crecimiento sostenible; sin embargo, el documento se estructura con las ecuaciones dos y tres.

**Pruebas para calcular el crecimiento potencial sostenible<sup>10</sup>**

Tres pruebas se requieren para poder obtener el crecimiento potencial sostenible de una empresa que hace parte del sector estratégico, éstas son:

Prueba 1. Calcule el crecimiento intrínseco.

Prueba 2. Calcule el crecimiento extrínseco.

Prueba 3. Obtenga el crecimiento potencial sostenible.

Tras realizar las pruebas indicadas, el analista debe realizar un análisis de los datos, con la finalidad de redactar un informe en el que se dé cuenta de la situación de las empresas del sector estratégico, en cuanto al crecimiento potencial y a los dos componentes que lo conforman, y realizar una comparación con el índice de crecimiento del sector.

El dato obtenido del crecimiento potencial sostenible, para poder ser utilizado para fines estratégicos, debe ser complementado con el crecimiento de la demanda del sector.

Pasos para calcular el crecimiento de la demanda del sector

A continuación se explican los pasos necesarios para calcular el crecimiento de la demanda sectorial. La Facultad de Administración ha registrado un software que permite realizar los cálculos pertinentes, denominado ANAPORT.

<sup>9</sup> Para Higgins (1992, p. 119), el crecimiento sostenible de una compañía no es más que la tasa de crecimiento del patrimonio, y lo define en la siguiente ecuación:  $g = 100rb$ . Rowe (et al. 1994, p. 375) explica que la tasa de crecimiento sostenible de una compañía está limitada por: (a) la tasa en la que puede generar los fondos necesarios para alcanzar el crecimiento y (b) el retorno esperado de estos recursos invertidos:  $g = 100r [L(d - i) + d]$ . En donde: g = la máxima tasa de crecimiento sostenible (%), sin recurrir a capital externo o cambios en el funcionamiento financiero de la empresa. A = activos/ventas. a = ganancias antes de impuestos / ventas. b = utilidad neta después de intereses e impuestos/patrimonio. c = utilidad antes de impuestos/ activo total. d = utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)/activo total. i = intereses promedio ponderado de la deuda. L = pasivo total / patrimonio. r = tasa de retención de utilidades =  $1 - \text{dividendos} / \text{utilidad neta}$ .

<sup>10</sup> Para realizar los cálculos del crecimiento potencial sostenible se ha desarrollado un software registrado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

**Determinar el precio promedio de los productos del sector**

Para calcular el precio promedio se deben analizar los precios que cada una de las empresas, que sean sus competidores directos, tengan en el mercado.

**Determine la cantidad de productos vendidos en el sector estratégico**

Identifique la cantidad total de productos vendidos en el sector estratégico.

**Calcule el crecimiento de la demanda**

Para realizar el cálculo del crecimiento promedio de la demanda debe aplicar la siguiente ecuación:

$$Gdp = \frac{\sum Gi(Pi * Qi)}{\sum (Pi * Qi)}$$

En donde:

Gdp: crecimiento promedio de la demanda.

Gi crecimiento de la demanda de cada producto.<sup>11</sup>

Pi: precio unitario de cada producto.

Qi: cantidad disponible de cada producto.

**Ejemplo del cálculo del crecimiento de la demanda para el sector estratégico de camisetas**

Los productos que vamos a analizar son lana de algodón, lana acrílica, lana importada, lana de oveja, producidos por las siguientes empresas: Telares, Telca, Tejimbre.

<sup>11</sup> Para calcular Gi se debe partir de la distribución Beta, y así establecer el crecimiento de la demanda del sector. La distribución Beta es una distribución de probabilidad de variable aleatoria continua, que se utiliza para representar variables cuyos valores se encuentran restringidos a un intervalo de longitud finita, y como modelo para fracciones y proporciones. Los parámetros del modelo son a y b, siempre mayores que cero, y determinan el grado de sesgo de la distribución hacia la izquierda o la derecha. Si a = 1.5 y b = 5, la distribución tiende a ser asimétrica positiva, mientras que si a = 5 y b = 1.5, su forma es contraria, es decir, asimétrica negativa. Cuando son iguales se presenta simetría y su representación gráfica se asemeja a la distribución normal, pero siendo más achatada en los extremos. Si a y b son iguales a 5, la distribución es apuntada, y con valores iguales a 1, la distribución es más plana porque existe más dispersión.

Tabla 1. Datos necesarios para calcular el crecimiento de la demanda del sector estratégico fabricación de camisetas

PRODUCTO	Precio Pi	Cantidad Qi	Demanda Pi*Qi	Crecimiento promedio de la demanda Gi	Gi(Pi*Qi)
Lana de algodón	106	2.000	213.333	18%	38.160
Lana acrílica	20	13.000	260.000	19%	49.400
Lana importada	50	27.000	1.350.000	9%	121.500
Lana de oveja	100	8.000	80.000	14%	11.200
TOTAL			1.902.000		220.260

**Precio promedio de los productos del sector**

En el caso ilustrado, el precio promedio de la lana de algodón es \$106, y es fruto de observar que los competidores venden a los siguientes precios:

Telares: \$100

Telca: \$100

Tejimbre: \$120

El precio promedio (Pi) es:  $100 + 100 + 120 = 320 / 3 = 106$

**Cantidad de productos vendidos en el sector estratégico**

Dos mil (2000) unidades es la cantidad de unidades vendidas por los productores de lana de algodón.

Competidores:

- Telares: 100
- Telca: 900
- Tejimbre: 1000

La cantidad de unidades vendidas de lana de algodón es (Qi):  
 $100 + 900 + 1000 = 2000$ .

**Calcule el crecimiento promedio de la demanda**

El crecimiento promedio de la demanda resulta de aplicar

$$Gdp = \frac{\sum Gi(Pi * Qi)}{\sum (Pi * Qi)}$$

Para el caso de la lana de algodón, el crecimiento de la demanda ( $G_i$ ) es igual al 18%, el precio por la cantidad ( $P_i \cdot Q_i$ ) es \$212.000, y  $G_i \cdot (P_i \cdot Q_i)$  es 38.160. De la misma forma, se realiza el cálculo para cada uno de los productos.

$$Gdp = \frac{38.160 + 49.400 + 121.500 + 11.200}{212.000 + 260.000 + 1.350.000 + 80.000}$$

$$Gdp = \frac{220.260}{1.902.000} = 11.58\%$$

Una vez se compara el crecimiento potencial con el crecimiento de la demanda del sector, se pueden encontrar varias situaciones:

*a. El crecimiento potencial sostenible se encuentra equilibrado al crecimiento de la demanda del sector*

La empresa logra seguir el crecimiento de la demanda y, de esta forma, mantener su posición competitiva; lo que no significa que se encuentre en una buena posición estratégica, ya que si el crecimiento potencial sostenible de la empresa es bajo, en comparación con el crecimiento potencial sostenible del sector estratégico, esto indica que la empresa está posicionada en un sector en decadencia.

Por el contrario, si el CPS se encuentra equilibrado con el crecimiento de la demanda, con un valor elevado en crecimiento de la demanda sectorial, la empresa se encuentra creciendo más rápido que el sector estratégico, se encuentra posicionada en un sector de alto crecimiento y puede sostener el equilibrio.

*b. El crecimiento potencial sostenible es mayor que el crecimiento de la demanda del sector*

Aun cuando la demanda no tiene un alto crecimiento, la empresa podría diversificar hacia segmentos de mercado en crecimiento, o pensar en diversificarse en sectores conexos de mayor crecimiento.

*c. El crecimiento potencial sostenible es inferior al crecimiento de la demanda del sector*

La empresa no puede seguir el crecimiento de su sector estratégico, y comienza a perder participación en el mercado. Si perdura esta situación, la empresa podría llegar a presentar problemas de morbilidad. La empresa debería diferenciarse y especializarse en un segmento en el que el crecimiento de la demanda esté más en armonía con la capacidad de crecimiento de la

empresa. Otra alternativa se encuentra en la búsqueda de recursos externos, con la intención de aprovechar el potencial del mercado.

### 2.3.3. Cálculo de los "deltas" de utilidad e ingreso

Como complemento del análisis del crecimiento potencial sostenible, es necesario realizar los cálculos de la variación de la utilidad y del ingreso, en porcentaje y número de veces, de las compañías que hacen parte del sector estratégico. Esta información permite determinar dos índices que se originan de la reflexión permanente de los autores, ellos son: índice de erosión estratégica e índice de erosión de la productividad. El cálculo de los deltas puede efectuarse sobre la utilidad operacional o la utilidad neta, dependiendo del tipo de sector estratégico que se estudie.<sup>12</sup>

#### Fases para calcular los índices

*a. Obtención de la información financiera*

Ubique los valores correspondientes a la utilidad (neta u operativa),<sup>13</sup> los ingresos y los costos como mínimo para los últimos cinco años de la empresa; información que puede obtener en la Superintendencia de Sociedades, y que ya ha sido recopilada para el estudio de hacinamiento cuantitativo.

*b. Calcule los deltas utilidad e ingreso*

Utilice como año de referencia el primer año del análisis y establezca la variación entre los diferentes años en forma porcentual, para los ingresos, la utilidad y los costos.

*c. Calcule los índices de erosión estratégica y de la productividad*

El incremento en las utilidades o ingresos de una empresa son tema de preocupación permanente; la innovación es el mecanismo que permite generar mayores utilidades vía incremento de los ingresos, es el camino más adecuado y que garantizaría la perdurabilidad sin problemas de morbilidad o mortalidad. La innovación, como se puede observar en el panorama competitivo, puede darse en tres situaciones: la innovación de variedad, la innovación de canal y la innovación de necesidad. Sin embargo, aquellas empresas del sector

<sup>12</sup> La selección de la utilidad neta u operativa es una decisión de los analistas al evaluar un sector estratégico. La utilidad operacional debe utilizarse en aquellas empresas en las que los ingresos provienen en mayor porcentaje de la actividad interna. La utilidad neta es utilizada en aquellos casos en los que los ingresos no operacionales son importantes en la estructura financiera de la empresa.

<sup>13</sup> Dependiendo del tipo de empresa, el delta de la utilidad se aplica sobre la utilidad neta u operativa, siendo el analista o los interesados quienes toman la decisión.

estratégico incapaces de llegar a la innovación conceptual, en algunos casos, acuden a mecanismos “favorables” en el corto, pero con efectos traumáticos en el mediano y largo plazo, que podrían, de no ser corregidos a tiempo, causar problemas a la empresa. ¿Cómo se detectan estas anomalías?, a través de los índices de erosión estratégica y de la productividad.

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

El otro estado por estudiar se conoce como **erosión de la productividad**, se presenta cuando la empresa presenta, en un período determinado, un crecimiento de los ingresos en mayor proporción que las utilidades en una relación de tres a uno. La empresa recurre a medidas que generen mayores utilidades y acude a nuevos costos, llevando a que la tasa de crecimiento de los costos sea mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos.

#### ¿Cómo se calculan los índices?<sup>14</sup>

Una vez se obtienen los deltas utilidad e ingreso, se determina la relación utilidad/ingreso, que nos conduce al índice de erosión estratégica; por su parte, la relación ingreso/utilidad nos permite hallar el índice de erosión de la productividad. Ambas relaciones se presentan en número de veces, indicando el cambio que presenta la utilidad respecto al ingreso y viceversa.

#### d. Grafique la información obtenida

Es necesario presentar los gráficos en los que se visualicen los deltas de utilidad e ingreso en porcentaje y en veces para los años objeto de estudio. Como complemento se recomienda graficar el comportamiento de los costos de la empresa,<sup>15</sup> situación que permite complementar el análisis del índice de erosión de la productividad.

#### e. Efectué un análisis de los resultados obtenidos

Una vez que ha identificado los deltas y la relación utilidad/ingreso e ingreso/utilidad, ha logrado identificar la situación de la empresa en cuanto

<sup>14</sup> Para poder realizar los cálculos de los índices de erosión se hace necesario trabajar las cifras en precios constantes, situación que permite hacer una comparación real de lo ocurrido, por las empresas del sector estratégico, y no sacar conclusiones derivadas de los procesos inflacionarios.

<sup>15</sup> Para calcular el delta de los costos se recomienda establecer el nivel costos y gastos operacionales de la empresa, para ello realice la operación: ingresos operacionales - utilidad operacional.

a la erosión estratégica o erosión de la productividad. Son excluyentes los análisis de los índices de erosión de la estrategia y erosión de la productividad. Cada uno de ellos suministra una reflexión estratégica diferente, que ayuda a comprender de una mejor manera el comportamiento del sector estratégico. Las relaciones suministran pistas sobre el desempeño estratégico de las empresas. Es importante tener en cuenta la siguiente reflexión al momento del análisis.

“[...] Si el crecimiento de las utilidades en su compañía ha superado el de los ingresos, en una proporción superior a 5 a 1, durante más de unos pocos años, existen razones para creer que su estrategia está prácticamente muerta. En semejante situación, lo mejor que puede hacer un director ejecutivo es vender sus opciones de comprar acciones y buscar la salida” (Hamel, 2000, p. 51). En esta situación, el crecimiento de los ingresos es lento, los márgenes mejoran rápidamente, pero hay un límite para la empresa; en este caso la utilidad está creciendo como consecuencia de la reducción de los costos (promovida por esquemas de mejoramiento incremental, utilización de técnicas conocidas como *outsourcing* o programas de calidad o cambio tecnológico, reestructuraciones y despidos, reducción de costos fijos) y el mejoramiento de la utilización del capital.<sup>16</sup> “[...] La productividad por sí sola no permite la perdurabilidad con desempeño superior, debe estar acompañada de un crecimiento constante en los ingresos o de nueva riqueza (nuevos clientes, nuevos productos)” (Restrepo, 2004a, p. 37).

Por otro lado, si la relación ingresos sobre utilidades [...] es mayor que 5 a 1, y ha venido siéndolo durante varios trimestres, eso indica que la estrategia se está derritiendo, o en el caso de los principiantes, que aún debe encontrarse una estrategia sólida” (Hamel, 2000, p. 52). En ese caso, la empresa mostraría un crecimiento frecuente de los costos, que pone en peligro el margen. Los altos costos comprometen el futuro.

### 3. Una pequeña conclusión

La búsqueda de un desempeño superior en las empresas preocupa no sólo a quienes las dirigen, también a la academia de la administración. Se piden mayores esfuerzos a las universidades, para ayudar a encontrar un camino que permita, en un mundo de expectativas crecientes y rendimientos decrecientes, dar respuestas que garanticen la perdurabilidad de las organizaciones. Dentro de las soluciones que se solicitan se encuentran metodologías que permitan hacer un análisis de competidores.

<sup>16</sup> Hamel establece una relación de 5:1, orientada al análisis del mercado de Estados Unidos. Fruto de la reflexión estratégica del proyecto de investigación, consideramos que la interpretación más adecuada para nuestro país se encuentra en una relación de 3:1, para utilidad/ingresos e ingresos/utilidad.

### **Análisis de datos**

Tras haber realizado los cálculos de los deltas y los índices, las conclusiones que podemos encontrar en el sector bebidas gaseosas son las siguientes:

El sector bebidas gaseosas no puede ser evaluado en su conjunto desde la mirada de la erosión, para las relaciones utilidad/ingreso e ingreso/utilidad en los años 2003 y 2004. En cuanto al análisis individual, Gaseosas Hipinto presenta una relación utilidad/ingreso de 12,95 en el año 2004, con una disminución de los costos. Al estudiar el caso de Gaseosas del Huila, la erosión de la estrategia presentada en los años 2001 y 2002 ha desaparecido.