

Análisis Sectorial y Competitividad

Benjamín Betancourt G.



Benjamín Betancourt G.

Administrador de Empresas de la Universidad del Valle, donde también realizó la Especialización en Administración de Empresas de la Construcción y obtuvo el título de Magister en Administración. Especialista en Gerencia Estratégica y prospectiva de la Universidad Santiago de Cali y Diploma en Prospectiva de CAF-ILPES.

En la Universidad del Valle se ha desempeñado como Director de las Maestrías en Administración y Ciencias de la Organización; Vicedecano Académico de Ciencias de la Administración y Director del Grupo de Investigación Prevención y Pensamiento Estratégico (Categoría A-1 Colciencias), Grupo cofundador y Orgánico del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

Es profesor de tiempo completo de pregrado y posgrado en las cátedras de Estrategia, Prospectiva y Estructura organizacional; así como Director de Trabajo de Grado en pregrado y de Trabajo de Investigación en la Maestría de Administración durante más de 20 años.

Conferencista nacional e internacional en Colombia, Cuba, Brasil, España, USA, Perú, Argentina, Ecuador y Costa Rica.

The background features a light gray grid pattern. In the upper right, there are three large, white, 3D-style arrows pointing towards the left. A thick black horizontal line runs across the middle of the page, with a white rectangular area below it containing the title. The bottom half of the page is dominated by a complex, wavy grid pattern that creates a sense of depth and movement.

Análisis Sectorial y Competitividad

Benjamín Betancourt Guerrero

Presentación

El presente libro trata acerca de cómo abordar el *Análisis de un Sector y su competitividad*. Es un instrumento escrito a manera de texto guía para el estudiante universitario con un enfoque teórico y práctico.

El documento recoge las enseñanzas que, a lo largo de los últimos veinte años, el autor ha venido impartiendo en el módulo de *Análisis del Entorno General y Específico* del Programa Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle; así mismo, en el curso de *Competitividad y Estrategia*, de la *Especialización en Alta Gerencia* de la Universidad de Nariño; el de *Estrategia de la Especialización en Dirección y Gestión Deportiva* de la Escuela Nacional del Deporte y en varios cursos de Pregrado y Postgrado sobre *Análisis del Entorno, Competitividad y Planeación Estratégica* en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

En el texto se presentan los principios básicos, teóricos y conceptuales, el soporte metodológico y la aplicación práctica, con el fin de identificar los elementos indispensables para llevar a cabo el análisis de un Sector (industria) y su competitividad, el cual sirva para el desarrollo de un proceso dinámico de direccionamiento estratégico de una organización, desde la óptica de su relación de pertenencia con el sector objeto de estudio. En otras palabras, su propósito consiste en centrar la atención en el ambiente competitivo al cual se enfrenta la organización, incluidas las características del sector del cual hace parte y que permitan estructurar su estrategia competitiva.

Pero, el ambiente competitivo evoluciona a un ritmo vertiginoso. Las organizaciones que hasta hace solo unos años eran invulnerables a la competencia, se enfrentan hoy en medio de implacables encuentros

competitivos con rivales de talla mundial. Es un factor decisivo para el éxito estar al ritmo de los cambios del ambiente competitivo, en especial, los relacionados con la tecnología y su impacto en las formas de vida y trabajo, las nuevas opciones estratégicas para enfrentar a la competencia, la gestión innovadora de la cadena de valor en un escenario de globalización, los cambios culturales y sociales, la creciente incertidumbre económica y el nuevo orden mundial, así como las formas emergentes de pensamiento estratégico, destinadas a explotar estos nuevos acontecimientos con mayor eficacia frente a la competencia que a la par no se mantiene estática y busca fortalecer su capacidad de respuesta.

Es así como la *competencia* se convierte en uno de los principios fundamentales que forma parte de la cultura de la dirección de empresas (*management*), en la medida que crea la economía de mercado, da origen al sistema de precios (fundamento del Cálculo Económico), establece la soberanía del consumidor, somete a las empresas a un debate permanente y tiende a elegir a las más eficaces.

En ese marco de referencia, las empresas que intervienen en el mercado lo hacen poniendo en juego su capacidad de competir, valiéndose de habilidades adquiridas que les permitan explotar, mejor que sus competidores, los factores relevantes del sector o mercado al que concurren. Esta capacidad, conocida como *competitividad*, se manifiesta principalmente en el incremento de la llamada *cuota de mercado de las empresas*.

El equipo humano de la empresa que disfruta de esta valiosa capacidad estratégica suele compartir una serie de valores y creencias, entre las que figura el reconocimiento de las actividades en las que la empresa es realmente excelente.

El conocimiento de esas capacidades o puntos fuertes que pueden proporcionar a una empresa una ventaja sobre sus competidores, constituye uno de los elementos centrales para la elaboración de las modernas estrategias de empresa. La importancia de la ventaja competitiva procede de que, es el principal ingrediente para obtener un promedio, superior a la media, de los beneficios.

Precisamente, son las características diferenciadoras sobre la competencia las que reducen los costos de los productos a vender, posicionando favorablemente a la organización, haciendo que obtenga márgenes o excedentes superiores, con relación a los otros competidores actuales o potenciales.

Este texto sobre *Análisis Sectorial y la Competitividad* va dirigido a todos aquellos directivos que atienden el quehacer estratégico de la organización y desean renovar o actualizar sus conocimientos sobre los aspectos claves del desarrollo estratégico. También a los estudiantes de pregrado y postgrado de las facultades de administración y escuelas de negocios que se preparan para dirigir a las organizaciones del futuro y desarrollan competencias para diseñar modernas estrategias empresariales, dinámicas y competitivas y, así mismo, a la comunidad profesoral que se ocupa en la Academia de atender las cátedras de *Dirección Estratégica* y que contribuyen a formar pensamiento estratégico.

En primer lugar, se presenta un breve referente histórico, a manera de prolegómeno, de la competitividad; sobre las ideas y prácticas empresariales durante el siglo XX, las prioridades empresariales, las características de la nueva cultura organizacional, los elementos del entorno internacional, las concepciones gerenciales en la segunda mitad del siglo XX e inicios del XXI, y la evolución que ha sufrido el concepto de Estrategia en el contexto de la competitividad de acuerdo con los sistemas de dirección que lo han empleado en cada época.

Posteriormente en el capítulo 1, se hace referencia a los modelos conceptuales sobre el sector, y los elementos de estudio en el análisis sectorial, los estudios de competitividad y las formas de medición de la competitividad internacional.

En el capítulo segundo, acerca del Análisis Sectorial y Patrones de Competitividad se presentan los enfoques desarrollados por los pensadores de la Dirección Estratégica (*management*) y la Economía como Paine y Naumes, Igor H. Ansoff, Michael Porter, Krugman, Mintzberg, Klaus Esser, Mason y Bain, Teece, Andrews y Grant.

El capítulo tercero desarrolla una metodología para el estudio de un sector económico, el proceso y las actividades de investigación en el estudio del sector. Así mismo, se presentan los elementos y metodologías para la realización de estudios sectoriales y competitivos. En este sentido se considera el Sector Industrial y no la empresa, como la unidad fundamental de análisis. El elemento central del análisis consiste en identificar las características básicas del sector económico arraigadas en su entorno general, de tal manera que conformen la arena en la cual debe fijarse la estrategia competitiva.

En el capítulo cuarto se estudia el diamante competitivo como herramienta de análisis del ambiente competitivo y la manera en que las regiones de una nación contribuyen y estimulan a las industrias y sus empresas para que obtengan y sostengan ventajas estratégicas. Los cuatro atributos generales de una nación o de una región que, en forma individual o como sistema constituyen el “diamante” de la productividad regional: 1) Las condiciones de los factores; 2) Las condiciones de la demanda; 3) Las empresas relacionadas y de apoyo así como los encadenamientos productivos; 4) La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.

Por fuera del diamante, se encuentra el papel del gobierno en la ventaja competitiva, influyendo más o menos en cada uno de los cuatro determinantes e igualmente verse influido por ellos.

En el capítulo cinco se describe la estructura de un sector a la luz de las cinco fuerzas competitivas, las cuales sirven de marco de referencia para posicionar una compañía y aprovechar los cambios que se operan en la industria. Se detallan las cinco fuerzas que gobiernan a la competencia en una industria (sector): la rivalidad entre los actuales competidores, la amenaza de nuevos competidores, el poder negociador de los proveedores y compradores y la amenaza de sustitución de los productos y servicios de la industria. Entender cómo operan estas fuerzas en un sector y cómo afectan a la situación particular de una empresa les permite a los gerentes y ejecutivos establecer una posición en su sector que sea menos vulnerable al ataque competitivo.

El capítulo sexto trata acerca del Benchmarking Competitivo o Referenciación como método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo y como proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño frente a otras de su misma actividad.

En el séptimo capítulo se desarrollan los conceptos de valor y cadena de valor que permiten identificar y evaluar las fuentes potenciales de ventaja competitiva. Se describe el proceso de creación de valor de una empresa en términos de una serie de procesos organizacionales claros. Las actividades primarias relacionadas con las logísticas de entrada y salida, las operaciones, el marketing y las ventas y el servicio. Las actividades de soporte como las funciones administrativas específicas, la gestión humana y el desarrollo tecnológico, los abastecimientos y la calidad. Se tiene en cuenta en el análisis del proceso de creación de valor de una empresa las sinergias potenciales entre las diversas fuentes como lo sugieren vínculos entre diferentes actividades de creación de valor dentro de la cadena de valor.

Finalmente, en el capítulo octavo se aborda el tema de la estrategia. Su origen militar y su conceptualización en el ambiente gerencial, especialmente, en el contexto del entorno competitivo. La estrategia como una visión a largo plazo que partiendo de analizar ¿dónde estamos ahora?, nos indique hacia dónde queremos ir y con cierto grado de flexibilidad hacer la elección de cómo llegar hasta allí. La estrategia entendida como un proceso de pensamiento estratégico ante la creciente complejidad del panorama competitivo, la gran importancia de los temas globales en la formulación de la estrategia y las muchas posturas estratégicas y desafíos que asumen las empresas.

Los pensadores estratégicos necesitan sensibilidad, profundidad y una mente inquisitiva que no pueda evitar el enfrentarse al estatu quo. Necesitan una perspectiva equilibrada; no pueden permitirse el ser especialistas de una sola cosa. Necesitan ser personas que solucionen problemas integrales, puesto que muchos de los problemas actuales están ocurriendo en interfases funcionales y geográficas, en áreas en las cuales la experiencia es de poca ayuda.

Kenichi Ohmae

Contenido general

Prolegómeno

Contexto histórico de la competitividad sectorial	1
1. Los inicios	3
2. Evolución y transformación del pensamiento capitalista	5
3. Referente histórico de la competitividad	8
4. La empresa en la economía global	16

Capítulo 1

Análisis Sectorial Modelos Conceptuales	21
1.1 El sector	23
1.2 Análisis sectorial o de la industria	24
1.2.1. Utilización del análisis sectorial	27
1.3 Elementos de estudio en el Análisis Sectorial	30
1.3.1. Productividad	30
1.3.2. Competitividad	31
1.3.3. Empresa competitiva	35
1.3.4. Ventaja comparativa	35
1.3.5. Ventaja competitiva	37
1.4 Los estudios de competitividad	39
1.5 Formas de medición de la competitividad internacional	43
1.5.1. Aportes de la CEPAL	43
1.5.2. Foro Económico Mundial (WEF)	47
1.5.3. El International Institute for Management Development (IMD)	53

Capítulo 2

Análisis sectorial y patrones de competitividad 59

2.1	La dirección estratégica	61
2.2	Teoría de la organización industrial o economía industrial	63
2.3	El marco de las fuerzas competitivas	66
2.4	Conflicto estratégico	70
2.5	Dependencia de recursos	72
2.6	La competitividad	74
2.7	El juicio de Krugman	77
2.8	El aporte de Michael Porter	79

Capítulo 3

Metodología para el estudio del sector 83

3.1	Importancia del análisis del sector	85
3.2	Proceso de análisis de sectores competitivos	86
3.2.1.	Identificación del sector	87
3.2.2.	Caracterización del sector	90
3.2.3.	Objetos de estudio e instrumentos metodológicos	92
3.3	Actividades de investigación en el estudio del sector	94

Capítulo 4

Análisis del ambiente competitivo 97

4.1	El diamante competitivo	99
4.1.1.	Dotación y condiciones de los Factores	102
4.1.2.	Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres.	106
4.1.3.	Las condiciones de la demanda	127
4.1.4.	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector	128
4.1.5.	El papel del Gobierno	129
4.1.6.	El papel de la casualidad: el azar	130

4.2	La plataforma regional - urbana	132
4.3	Analizando las estrategias.	133
4.4	Ejemplos	133

Capítulo 5

Análisis de la estructura del sector 139

5.1	Las cinco fuerzas competitivas	141
5.1.1.	Intensidad de la rivalidad	143
5.1.2.	Amenaza de los nuevos entrantes	147
5.1.3.	Poder de negociación de los proveedores	150
5.1.4.	Poder de negociación de los compradores	152
5.1.5.	Productos sustitutivos	154
5.2	Ejemplo de perfil competitivo del sector	158

Capítulo 6

Benchmarking Competitivo 161

6.1	¿Qué es Benchmarking o referenciación?	163
6.2	Proceso de Investigación	168
6.2.1.	Preparación	168
6.2.2.	Diagnóstico o Planteamiento del Problema	168
6.2.3.	Formulación y direccionamiento:	170
6.2.4.	Acciones y aplicaciones:	170
6.2.5.	Terminación y retroalimentación:	171
6.3	Metodología para elaborar un estudio de benchmarking.	171
6.4	Ejemplo	175
6.5	Notas Finales.	188
6.6	Papeles de Trabajo	190

Capítulo 7

Cadena de valor 197

7.1	Concepto de valor	199
7.2	Valor percibido por el consumidor	201

7.3	La cadena de valor	202
7.4	Estructura de la cadena de valor de Porter	204
7.5	El margen	211
7.6	Ejemplo de elaboración de una cadena de valor.	
	La cadena de valor como herramienta de análisis	212
7.6.1.	Desagregación de las actividades	213
7.6.2.	Actividades de valor frente	
	a la competencia	214

Capítulo 8

Estrategia competitiva 223

8.1	Origen de la estrategia	225
8.2	El diseño de la estrategia	229
8.3	La naturaleza de la estrategia	231
8.4	Posicionamiento y estrategia competitiva	236
8.5	Estrategias genéricas. Alternativas de ventaja . . .	237
8.6	Liderazgo en costos	240
8.7	Diferenciación	241
8.8	Enfoque o alta segmentación	243
8.9	Creación de ventajas competitivas a partir	
	de la innovación	243
8.10	Aspectos fundamentales de la	
	estrategia competitiva	245
8.11	Estrategias típicas de las compañías	
	en países en desarrollo	246
8.12	Para descubrir una estrategia	247
8.13	Desempeño de la compañía	
	en países en desarrollo	248
8.14	Componentes de la estrategia	249

Bibliografía 251

1. Los inicios

Determinar el inicio de la globalización económica es objeto de discusión. Para muchos, el inicio del “sistema mundial capitalista” (Immanuel Wallerstein) se remonta al siglo XVI, con el inicio del colonialismo; para otros, con el advenimiento de las empresas internacionales; y, para otros aún, la globalización se inició con la supresión de los tipos de cambio fijos o con el colapso del Bloque Oriental.²

El inicio de la globalización aparece fechado de manera bastante bien diferenciada. Veamos:

Tabla 0.1 Evolución histórica de la Globalización

Autor	Inicio	Denominación
Marx	Siglo XV	Capitalismo moderno
Wallerstein	Siglo XV	Sistema mundial capitalista
Robertson	1870 -1920	Multidimensional-Multinacionales
Giddens	Siglo XVIII	Modernización. La globalización es consecuencia o radicalización de la modernidad
Perlmutter	Final del conflicto Este-Oeste	Civilización global
Huntington		Globalización como una nueva etapa de la civilización mundial
Bifani		Globalización ecológica y pérdida de la diversidad biológica

Fuente: *Adaptación de Ulrich Beck et al.*

◊◊

² Beck Ulrich. “¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización.”

Otros títulos del autor

Análisis sectorial

Benchmarking competitivo.
Un enfoque práctico

Caracterización del sector las Mipymes
de Sevilla y Caicedonia. Identificación de
las prácticas organizacionales
predominantes

Direccionamiento estratégico de
organizaciones deportivas

Diseño organizacional. La estructura

Entorno organizacional.
Análisis diagnóstico

Guía práctica para planes estratégicos.
Direccionamiento estratégico
para grupos de investigación

Modelo de ciudades educadoras en
red en el Valle del Cauca

Análisis sectorial y competitividad estructural desde un enfoque teórico-práctico, la manera como se debe abordar un sector económico y su competitividad.

La obra presenta, además, principios básicos, soporte teórico, apoyo metodológico y la aplicación práctica para llevar a cabo el análisis de un sector (industrial) y su competitividad. El conocimiento y el entendimiento de elementos que constituyen el fundamento de la estrategia competitiva, contribuyen significativamente a la toma de decisiones y aportan al desarrollo de competencias que faciliten a los estrategas empresariales la formulación e implementación de estrategias exitosas para la supervivencia de sus organizaciones.

Este análisis servirá para el desarrollo de un proceso estratégico dinámico, desde la óptica de la relación de pertenencia de la empresa con el sector objeto de estudio, permitiendo estructurar, así, su estrategia competitiva.

