

El interés de los grupos estratégicos para los directivos

Nuria Bajo Davó ¹

Resumen

En los últimos años está teniendo lugar un proceso de concentración en todos los sectores, que tiene como efecto adyacente una reducción de alternativas de inversión que podría conducir a una dificultad adicional en las estrategias de diversificación de inversiones.

En este escenario persiste la necesidad de diversificación – por ejemplo en inversiones de cartera – lo que obliga a mirar objetivos a los que dirigir los flujos de inversión más allá de lo cercano y conocido. Este Cuaderno está dedicado a todo aquel profesional (directivo, inversor, analista) que quiera descubrir una nueva estrategia de selección de valores basada en la Teoría de los Grupos Estratégicos.

¿Qué son los grupos estratégicos y cuál es su utilidad?

Como resultado de la necesidad expresa de ganar tamaño, estamos siendo testigos de continuos procesos de concentración en todas las industrias. Para los profesionales del sector financiero y ejecutivos de corporaciones supone un serio inconveniente debido a la reducción de alternativas de inversión. Es decir, el número de compañías en las que invertir es cada vez más pequeño. Esta situación conduce a considerar que es necesario un cambio de orientación, de manera que se reformulen las estrategias de inversión. Así junto con las herramientas de análisis, llamémoslas “tradicionales” (análisis fundamental y análisis técnico), surge la idea de complementar el acercamiento a sectores industriales por medio de la Teoría de Grupos Estratégicos.

Según Porter, grupo estratégico es “el grupo de firmas en una industria que siguen similares estrategias en términos de las variables de decisión claves”. Es decir, un conjunto de empresas

¹ Directora de Inversiones PATRIVALOR, Profesora de Finanzas en la Universidad Autónoma de Madrid. Contacto: nuria.bajo@uam.es

dentro de una industria que son similares entre ellas y diferentes fuera del grupo, limitando las barreras a la movilidad la entrada dentro del grupo.

Los grupos estratégicos vendrán conformados por:

- la dimensión estratégica de la empresa (por ejemplo, tamaño o dimensión, nivel de internacionalización)
- las variables que la definen (por ejemplo, activos, ventas, empleados y por el número de países en los que se está presente- amplitud- y peso relativo de filiales por país-profundidad-).

Una vez agrupadas las empresas (mediante clusters) se puede observar su posicionamiento según la rentabilidad y variables o enfoques estratégicos.

El análisis de los grupos estratégicos se convierte en una herramienta de gran utilidad para la definición y en la toma de decisiones que requieran de un análisis riguroso y del diseño de una metodología fundamentada. Así los directivos de las compañías podrán encontrar apoyo y datos de valor en decisiones de inversión, de planteamiento de fusiones, de integración vertical, de desinversiones corporativas y para la propia redefinición de la estrategia de empresas concretas.

Utilidad de los grupos estratégicos

La utilidad del concepto grupo estratégico radica en que:

- Permite analizar y conocer mejor a los competidores de la empresa, y estimar la intensidad de la competencia en el mercado.
- Examina la estructura de la industria, y se obtiene así un mayor conocimiento de las oportunidades de mercado.
- Este análisis ayuda a que las empresas puedan efectuar cambios y repositionarse intragrupo e intergrupo de una manera más fácil.
- Evalúa las oportunidades de rentabilidad a largo plazo.

Las empresas de cada sector industrial pueden clasificarse en función de su comportamiento en grupos estratégicos, definidos de un modo amplio como un nivel de análisis intermedio entre la industria y la empresa. Todo analista del comportamiento estratégico de la empresa parte de una cuestión básica: ¿Por qué las empresas tienen éxito?, a partir de esta pregunta surgen otras: ¿cómo se mide el éxito?, a lo que se podría responder: por el desempeño económico, y, a su vez, ¿cómo se concreta ese desempeño económico?, de nuevo, se contestaría: por la rentabilidad de los recursos propios de la empresa o sus activos —Return on Equity (ROE) y

Return on Assets (ROA)—, su cuota de mercado o sus niveles de productividad. A partir de estas preguntas básicas surgen tres ideas, correspondientes a tres niveles de análisis:

- La pertenencia a una industria o sector sirve para explicar el éxito económico o las posibilidades de fracaso empresarial.
- Los recursos y las capacidades específicos de cada empresa, explican su éxito con independencia del sector y sus características.
- La pertenencia a un grupo estratégico explica de un modo más acertado el éxito de la empresa.

Para el directivo, que busca la eficiencia del análisis, muy enfocado a objetivos, el concepto de grupo estratégico como vector del propio análisis permite anticipar los escenarios (adquisición, inversión, ampliación de capital en otra empresa, desinversión, integración vertical, ...etc.) que influye en el desempeño económico de la empresa, medido a través de la rentabilidad.

Los grupos estratégicos presentan una metodología que ha dado magníficos frutos a lo largo de los últimos años. Esta operativa es especialmente útil cuando se examina la estructura competitiva de una industria. Se trata de un instrumento que sirve para analizar, dentro de un sector determinado y objetivo de inversión o de diversificación de una cartera de inversiones, las tasas de rentabilidad de cada empresa del sector, los objetivos esperados de una adquisición en el agregado corporativo, el establecimiento de un score-card del valor de inversiones o adquisiciones, bench-marking, ...etc. A partir de los resultados empíricos del análisis de rentabilidad, las empresas quedan enmarcadas en grupos según su nivel de competitividad, tratando a estos grupos de compañías como una sola entidad y facilitando el estudio metódico del sector. Esta metodología ha sido usada con un éxito probado los últimos 6 años por los autores, tanto en decisiones globales de inversión en cartera, como a la hora de dirigir operaciones corporativas. La metodología y ejemplos de aplicación pueden ser encontrados en el libro "Teoría de los Grupos Estratégicos. Una aplicación para seleccionar estrategias de inversión" (Editorial Netbiblo-2009)

Con la colaboración de:





*Confederación Española de
Directivos y Ejecutivos*

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Este 1ª planta
08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20

Fax. +34 93 508 83 21

Correo: info@directivoscede.com

Acceda a nuestra web:

www.directivoscede.com

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), fundada por la Asociación Española de Directivos (AED) y la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF), tiene como objetivo principal agrupar a distintas asociaciones de directivos al objeto de dotarlas de una representación en consonancia con la relevante función que desempeñan en el ámbito socioeconómico, así como estimular sus actividades y coordinar acciones en beneficio de las entidades confederadas y de todos sus socios individuales. Desde su fundación en 1997, se han integrado en la Confederación otras asociaciones de directivos pertenecientes a diversos sectores y ámbitos territoriales. En la actualidad CEDE agrupa 46 entidades y más de 120.000 directivos, por lo que está alcanzando una representatividad significativa, que continuará incrementándose en el futuro con la incorporación de nuevas entidades.

Sobre la Comisión de Gestión del conocimiento empresarial

Si aceptamos que hoy en día el conocimiento es un factor esencial para el desarrollo empresarial y que los activos intangibles son, cada vez más, la parte creciente del valor y de la capacidad de generar resultados sostenibles, se considera de especial relevancia incorporar en el programa general de actividades de CEDE la actuación de un Observatorio sobre Gestión del Conocimiento Empresarial, Capital Intelectual e Innovación, que será gestionado por esta comisión de trabajo.

La comisión de trabajo considera prioritario enlazar cualquier iniciativa que encaje con la mejora de la gestión empresarial y, específicamente, con el incremento de la calidad de las funciones directivas y ejecutivas. Por tanto, el enfoque de sus actividades será eminentemente práctico, obviando perspectivas excesivamente académicas.

También sus actuaciones se enmarcan en un contexto global, alineadas con acciones y trabajos realizados en el marco de la Unión Europea.

En cuanto a los objetivos de trabajo, principalmente son:

a) Seguimiento de las principales corrientes de opinión y avances teórico-prácticos en materia de activos intangibles, capital intelectual, gestión de la información, inteligencia empresarial y tecnologías de gestión del conocimiento.

b) Acuerdos con fundaciones y entidades de estudio nacionales e internacionales, cuyo ámbito de investigación merezca ser seguido, conocido y divulgado por CEDE.

c) Difusión en los medios virtuales de CEDE de las mejores prácticas y los avances más significativos en Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación.

d) Creación de plataformas de debate y aprendizaje, de modo que pueda mantenerse una Red de intercambio de Conocimiento entre las asociaciones de CEDE.

Puede conocer más sobre nuestra actividades y cuadernos en la web de CEDE o solicitando información en el email info@directivoscede.com