



EDICIONES.ESPECIALES@MERCURIO.CL SANTIAGO DE CHILE SÁBADO 23 DE OCTUBRE DE 2021

## ¿QUÉ DEBE HACER HOY UNA EMPRESA PARA SER EXITOSA?

# Gestión estratégica del riesgo: un modelo de evolución competitiva

Para entender cuáles son las mayores amenazas y oportunidades, hay que recorrer los procesos centrales que gobiernan la evolución de la industria. Comprender estos procesos de cambio permitirá identificar las fortalezas a desarrollar y qué debilidades competitivas será imperativo corregir.

**A**l pensar en la gestión del riesgo es necesario contestar dos preguntas fundamentales. Primero, ¿qué debe hacer hoy una empresa para ser exitosa? Y, segundo, ¿qué debe hacer hoy para seguir siendo exitosa en los próximos años?

De la respuesta a estas preguntas, saldrá el mapa de riesgos fundamentales que debe observar una organización y que permitirá anticipar posibles respuestas competitivas.

El objetivo es ilustrar cuáles deberían ser las movidas competitivas de la empresa para hacer frente exitosamente al contexto en el cual se desempeña. Por lo tanto, hay que privilegiar el entendimiento de las dinámicas competitivas de la industria en la que se mueve la empresa.

Para entender cuáles son las mayores amenazas y oportunidades, hay que recorrer los procesos centrales que gobiernan la

**Figura 1**  
Curva S del ciclo de vida de las industrias



evolución de la industria. Así, se podrá observar cómo las fuerzas del cambio tecnológico, las tasas de innovación en producto y proceso, y las tasas de atención de consumidores insatisfechos van generando una dinámica de mercado donde la presión competitiva va cambiando en el tiempo.

Comprender estos procesos de cambio nos permitirá

identificar cuáles serán las fortalezas a desarrollar y qué debilidades competitivas será imperativo corregir rápidamente. También serán estos procesos los que darán luz sobre cuál es el posicionamiento de mercado a desarrollar desde la organización.

Las dinámicas de contexto abren y cierran espacios en el mercado, y esos espacios

determinan cómo competir. Habrá un momento donde la empresa podrá buscar ser líder en costos o en diferenciación, mientras que habrá otros momentos en los que solo será posible seguir un posicionamiento de nicho.

#### ETAPAS DE EVOLUCIÓN

Las industrias cuyo producto es susceptible de cierto nivel de diferenciación (por ejemplo, manufactura, servicios, tecnología o comercio) evolucionan a lo largo de tres etapas competitivas. Reconocerlas es importante porque cada una tiene dinámicas diferentes, determinando el campo competitivo sobre el cual definirán las estrategias de las empresas que las componen. Las etapas se ilustran en la figura 1.

Hay una primera etapa de búsqueda, donde muchas empresas están tratando de lanzar una innovación radical e identificar el modelo de

negocio viable para atender una necesidad particular del cliente. A esto se la conoce como etapa emergente o naciente, y durante ella a veces es muy difícil, incluso, delinear la industria.

Hay una segunda etapa de despegue en la industria, que va desde que aparece el diseño dominante y modelo de negocios más viable hasta que se satura el mercado. Es la etapa de más espacio para crecimiento y se la conoce como etapa de desarrollo.

Por último, está la etapa de madurez, donde el mercado se satura, el crecimiento se frena, las innovaciones de producto son menores y, sobre todo, las posiciones competitivas de las empresas se consolidan. Esta es la etapa más clara de leer desde el punto de vista competitivo.

*Profesores ayudantes del curso: Rosario Vinagre, Felipe Cabrera, Matthias Fröhlich y Thomas von Plessing.*

## LOS PRINCIPALES RIESGOS DE LOS NEGOCIOS

En una organización, los riesgos se dividen, usualmente, en endógenos y exógenos, en relación con la industria y sus dinámicas.

Los riesgos de un negocio se suelen dividir en endógenos y exógenos, al natural devenir de la industria y sus dinámicas competitivas anteriormente descritas.

A partir de las dinámicas competitivas es posible hacer un mapa ordenado de los principales riesgos endógenos que enfrentará la industria.

El primer riesgo tiene relación con la entrada de un nuevo competidor. Cuando el mercado es muy atractivo y hay alta demanda insatisfecha, los riesgos de que entre un nuevo competidor crecen. A medida que la rivalidad aumenta y las barreras competitivas se elevan, este riesgo disminuye. Por lo general, la presión competitiva es máxima cuando la industria pasa de una etapa de desarrollo a una de madurez.

Dentro de este riesgo, está la aparición de competidores con productos sustitutos, sin ser propiamente competidores de la industria. Estos suelen aparecer cuando el poder de negociación de los competidores de la industria de



En una empresa se deben considerar todos los posibles riesgos.

cara al cliente ha aumentado considerablemente.

Otro riesgo es el de renovación radical en el modelo de negocio. Aunque las mayores amenazas suelen venir desde fuera de la industria, y esto hace complejo hablar de un cambio totalmente endógeno, si hay características propias de la industria que

elevan la probabilidad de que esto ocurra. En particular, cuando las ventas de la industria crecen vegetativamente hace años y la competencia se ha ido solidificando, las probabilidades de que la industria enfrente una disrupción crecen monótonamente.

Los cambios en el nivel de

concentración de los proveedores es otro riesgo típico del negocio. Por eso es importante entender bien hasta dónde los proveedores de insumos críticos están experimentando dinámicas competitivas que puedan terminar afectando los costos de la organización.

Ya más lejano de las dinámicas de la industria, se encuentran otros tipos de cambios exógenos que pueden tener alto impacto en el negocio. El primero es un cambio regulatorio. Muchas veces es predecible y la empresa puede tomar medidas para evitarlo o suavizarlo, muchas otras obedecen a dinámicas a nivel país que exceden en mucho el ámbito de decisión del equipo directivo de la empresa.

El segundo es una contracción macroeconómica abrupta, también llamada recesión. Normalmente la génesis de las recesiones no se relaciona con fenómenos a nivel de industria, pero pueden tener un alto impacto en la posición

competitiva de las empresas.

Finalmente, es necesario evaluar las grandes tendencias sociales que afectarán a la industria y, en consecuencia, a la empresa, a través del comportamiento de los consumidores. Por ejemplo, el aumento social de la conciencia ecológica está poniendo en jaque muchas industrias consideradas "no verdes" como la del petróleo, mientras que abre la oportunidad a otras más sustentables como la de producción de paneles solares.



Más información sobre este curso online de Clase Ejecutiva UC



**Roberto Vassolo**  
PhD en Estrategia,  
Purdue  
University, EE.UU.



**Tomás Reyes**  
PhD en Administración de Negocios,  
UC Berkeley, EE.UU.

- Profesor visitante del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas UC.
- Coautor del libro "Dirección estratégica en países emergentes" (2011), junto a Luciana Silvestri.
- Consultor de empresas en Chile y Argentina.