

VENTAJA COMPETITIVA Y CREACION DE VALOR: herramienta para explotar oportunidades en la valuación de negocios en marcha.

Por: Arturo Fuentes Zenón y Fabiola Rodiles Amaro

Antecedentes

El presente artículo se elaboró con base en lo propuesto por Copeland, Koller y Murrin en lo que respecta al pentágono de explotación de oportunidades y sobre el trabajo elaborado por el Ing. José Domingo Figueroa Palacios, titulado “Valuación de Negocios en Marcha: marco conceptual”, publicado en esta página como parte de una serie de artículos relacionados con la valuación de negocios en marcha.

Valor de un negocio

Un negocio es una actividad económica que se realiza con el fin de obtener una ganancia o utilidad, está constituido por un conjunto de activos tangibles e intangibles integrados conforme a una tecnología, que le permite producir bienes o prestar un servicio dirigidos a un mercado.

El valor de un negocio proviene de su capacidad para generar dinero (flujo de efectivo) para los propietarios; de acuerdo con lo cual el método que se sigue es la estimación de los flujos de efectivo esperados en el tiempo traídos a valor presente neto.

Ahora bien, ese mismo negocio puede generar un mayor flujo y por tanto aumentar su valor, al identificar y explotar ciertas oportunidades.

Copeland, Koller y Murrin proponen lo que designan como Pentágono de Explotación de Oportunidades, conforme a lo cual se identifican cinco posibles valores del negocio.

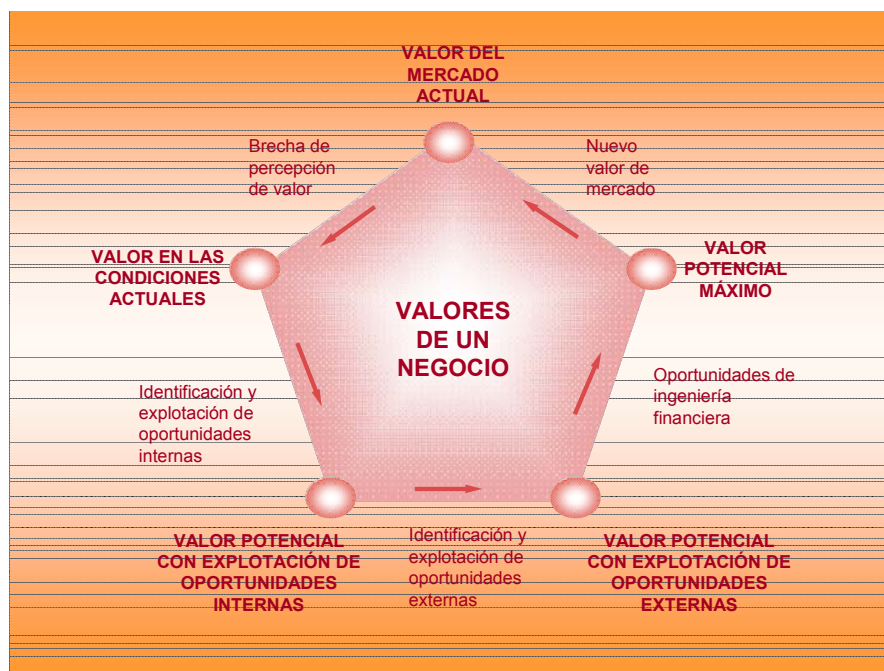


Figura 1. Pentágono de Explotación de Oportunidades

1. Valor de mercado actual. Es el valor de mercado que tiene el negocio; también se considera el valor que el vendedor cree que tiene su negocio.
2. Valor en las condiciones actuales. Es el valor del negocio en las condiciones que opera el día de hoy.
3. Valor potencial con explotación de oportunidades internas. Es el valor que adquiere el negocio al identificar y explotar las oportunidades internas. Las oportunidades internas incluyen ajustes en el proceso operativo, por ejemplo, mejorar la fuerza de ventas, adquisición de equipo moderno, mejorar el almacenaje, etc. Se incluye así la identificación de fallas y su corrección, además de la introducción de mejoras.
Se consideran también como oportunidades internas aquellas en las que se establece cómo aprovechar las condiciones del mercado, por ejemplo, desarrollar nuevos productos, atacar otros mercados, cambiar los precios, etc.
Por tanto, se habla de oportunidades internas de carácter operativo y estratégico.
4. Valor potencial con explotación de oportunidades externas. En este caso se plantea qué acciones puede realizar un tercero para obtener un mejor flujo de efectivo, esto es, el negocio representa un valor de oportunidad para los negocios del comprador y por tanto estos podrían estar dispuestos a pagar un sobreprecio.
5. Valor potencial máximo. Es el valor que adquiere el negocio valuado una vez que se realizó la identificación y explotación de oportunidades de ingeniería financiera.

Este trabajo se dirige a estudiar cómo aprovechar las oportunidades internas de carácter estratégico.

Estrategia activa y pasiva

Con frecuencia, se tiende a determinar el valor de un negocio en función de la habilidad para aprovechar oportunidades y la capacidad de dar respuesta a las amenazas presentes en el ambiente donde se desenvuelve la empresa, para lo cual se emplea el clásico análisis DAFO.

LA MATRIZ DAFO: DIAGNÓSTICO		
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Anotar las fuerzas	Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Anotar las oportunidades	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Anotar las amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Sin embargo, lo anterior representa conceptualmente una forma pasiva de actuar ante el ambiente que rodea a la organización, es decir, se busca cómo responder ante las oportunidades y amenazas que surgen en el ambiente externo (mercado, competidores, gobierno, legislación, tecnología, situación económica, política, etc.).

En la práctica, aunque no se contempla en el análisis DAFO, si se considera qué características tiene la firma que puedan ser explotadas en el medio que la rodea. En forma simple, qué fortalezas se tienen y de acuerdo con ello buscar cuáles son las posibles oportunidades.

El análisis o definición de la estrategia activa, lleva al estudio de lo que en la literatura se conoce como la ventaja competitiva.

Ventaja competitiva para la generación de valor

En resumen, lo que aquí se designa como oportunidades de estrategia activa, se refiere a aquellas en las que se plantea con qué se cuenta y cómo puede ser aprovechado o de qué se carece y cómo afecta.

Este análisis lleva a lo que se conoce en la literatura como ventaja competitiva y que constituiría uno de los puntos clave a considerar para elevar el valor de un negocio.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un mejor producto o un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

Tal idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:

La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación efectiva de varios elementos que en forma aislada no tiene nada de singular.

De lo anterior se deriva una capacidad distintiva para cumplir con alguna de las actividades de la cadena de valor de manera destacada.

Lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto con ciertos atributos de interés para el mercado: calidad, precio, facilidad de acceso, etc.



Figura 2. Fuentes de la ventaja competitiva

Una forma para identificar tal ventaja consiste en recorrer la cadena de valor y preguntar en cada parte lo siguiente: con qué se cuenta o qué es posible hacer por encima de los rivales, a qué capacidad distintiva da lugar y qué beneficios se ofrecerán al cliente.



Figura 3. Identificación de la ventaja competitiva en la cadena de valor

Remarcando lo anterior, cabe advertir que la sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja competitiva, ya que ésta depende de cómo se aprovecha esa fuerza y de qué tan bien se responde con ello a determinada necesidad de los compradores.

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor que los competidores, aspectos que hay que tener presente para cuidar el terreno que se pisa.

Con relación a la explotación de oportunidades, lo anterior se traduce, en primer lugar en la identificación de la ventaja competitiva, es decir, conocer y ubicar dentro de la organización todas aquellas actividades sobre las cuales se puede obtener un beneficio o una capacidad distintiva, ya sea bajo las condiciones actuales o realizando las inversiones necesarias. De la adecuada identificación y valoración de los resultados de una ventaja competitiva para la organización dependerá la magnitud del valor de la empresa.

En los siguientes ejemplos se muestra la importancia de la ventaja competitiva al observar como distintas empresas crecen y se diversifican en torno a sus activos estratégicos y capacidades distintivas:

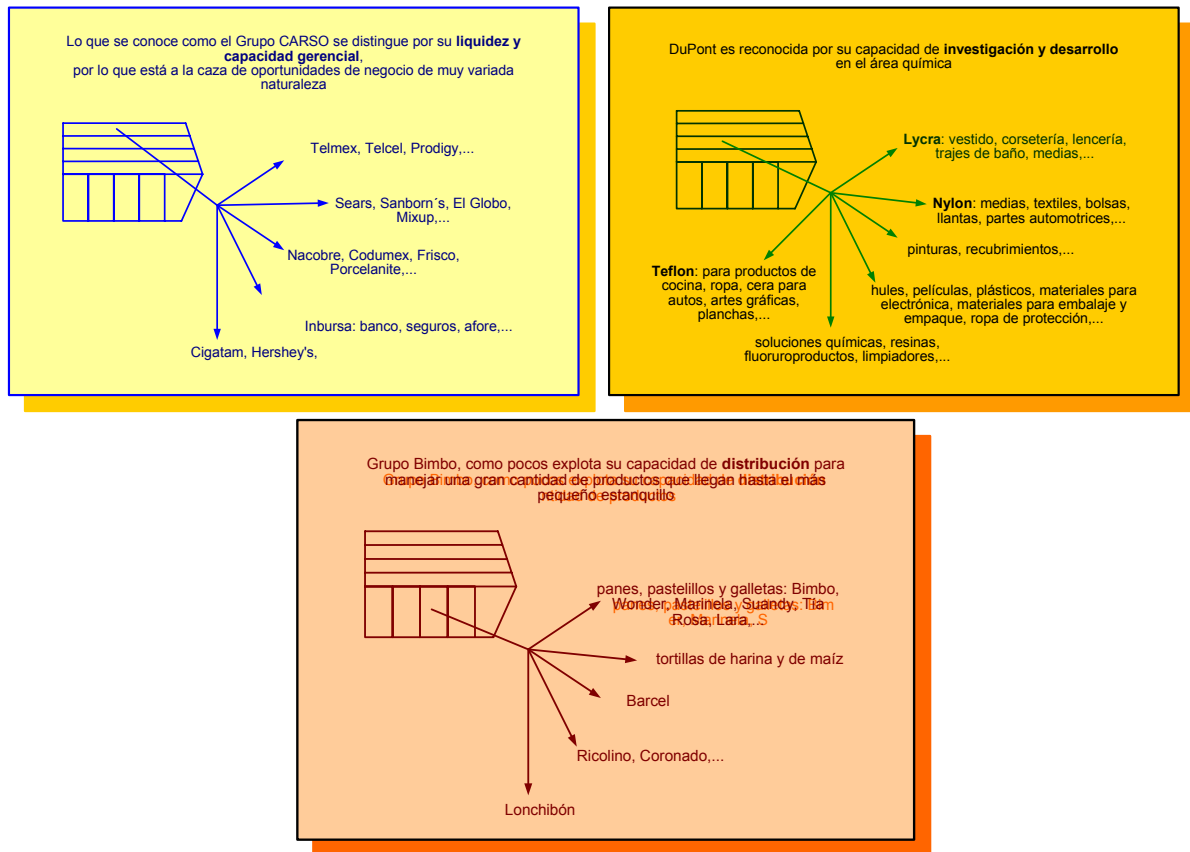


Figura 4. Ejemplos de ventaja competitiva

Comentario final

El Pentágono de Explotación de Oportunidades sin duda ofrece un interesante marco para el análisis del valor de un negocio limitándose no sólo a lo que se hace sino a todo lo que es posible hacer. Ahora bien, se tiene la convicción de que este marco general puede ser complementado con procedimientos más específicos provenientes del campo de la dirección de operaciones, análisis y diseño de la estrategia competitiva y desde luego del ámbito financiero, tal vez de esta manera se podría pensar en un trabajo retador y previsiblemente muy útil con intención de proponer un conjunto de elementos de apoyo para la valuación de negocios.

Referencias

Copeland, Tom; Koller, Tim; y Murrin, Jack. Valuation. 2a. ed., John Wiley & Sons U.S.A., 1995

Figuroa Palacios, José Domingo. Valuación de Negocios en Marcha: marco conceptual. Revista Ingeniería Civil. CICM. Julio 2004

Fuentes Zenón, Arturo. Diseño de la Estrategia Competitiva. DEPI, Facultad de Ingeniería, UNAM, 1ª. Ed., México, D.F., 2003

Fuentes Zenón, Arturo. Las Armas del Estratega. DEPFI, Facultad de Ingeniería, UNAM, 2ª. impresión, México, D.F., 2002

Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. 14a. Reimpresión, CECSA, México, 1991

Arturo Fuentes Zenón

Ingeniero Civil y Maestro en Ingeniería (Investigación de Operaciones) por la UNAM.

Profesor de Carrera de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería en los cursos de Enfoques de Planeación y Planeación Estratégica.

Autor de nueve libros, entre ellos "Diseño de la Estrategia Competitiva".

Fabiola Rodiles Amaro

Ingeniera Civil, egresada de la Facultad de Ingeniería de la UNAM

Maestra en Ingeniería (Planeación) por la UNAM

Participó en el estudio financiero que tuvo como objeto valorar como negocio en marcha los ingenios San Francisco El Naranjal y San Pedro.

Ha colaborado en el Laboratorio de Planeación del Departamento de Sistemas de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería.

Participó en la elaboración del diagnóstico y manual de organización de la Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación de la Comisión Federal de Electricidad.

Se ha desempeñado como analista de precios unitarios y residente de obra.