



Mario Rodríguez Díaz
Socio Director Invervalue Colombia

Análisis

La manera de competir eficazmente en un ambiente globalizado es con base en economías de escala. Hay que ser más grande hoy que ayer, y mucho más grande mañana. No hay opción.

¡Valoricémonos!

Colombia solía ser el secreto mejor guardado de Latinoamérica para los inversionistas internacionales.

Sin embargo, a medida que se ha venido revelando el estigma de que lo peor sucedía en Colombia, junto con el reconocimiento de que el mundo desarrollado no está exento de riesgos, a raíz de la crisis financiera del 2008, el país ha surgido resplandeciente como destino de inversión. Ahora más, con la reciente calificación de nuestra deuda con grado de inversión.

Esto nos lanza de sopetón al escenario de la globalización, con todas sus implicaciones, favorables y desfavorables, según cada caso. Por un lado, el acceso a recursos financieros para todo tipo de proyectos rentables económicamente, está, literalmente, al alcance de un click. De tal manera que, por ejemplo, el desarrollo de nuestra infraestructura se convierte en asunto de voluntad política del Gobierno.

Por el otro lado, hay situaciones que requieren visión y destreza para convertirlos en oportunidades. No podemos confiar más en que nuestro nicho 'regional' va a seguir siendo protegido porque las fronteras ya no son capaces de detener la posible incursión de jugadores internacionales. Las barreras geográficas han dejado de serlo, y la inserción en la economía global es una realidad.

De tal modo que al competidor potencial que se encuentra en otras latitudes, al aliado tecnológico tradicional, a nuestro proveedor de toda la vida, no le costará demasiado esfuerzo imaginar una posible incursión directa en nuestro mercado colombiano y sentirse especialmente atraído. En tal caso, de-

bemos anticiparlo y prepararnos.

La manera de competir eficazmente en un ambiente globalizado es con base en economías de escala. Hay que ser más grande hoy que ayer, y mucho más grande mañana. No hay opción. Y si no tenemos el suficiente músculo como para ser un jugador relevante en el ámbito internacional, debemos reconocer que los grandes de nuestro negocio están llegando, o van a llegar e ignorarlo, o aferrarnos a paradigmas tradicionales es una segura fórmula de fracaso.

La tendencia que más agudiza esta realidad es la extraordinaria disposición de recursos financieros para el crecimiento de modelos exitosos de negocios, que representa la presencia, cada vez más numerosa y fuerte, de fondos de capital privado o fondos de venture capital. Estos fondos, nutridos primordialmente por desconocidas fondos de pensiones y cesantías de todo el mundo, sedientos de rentabilidad económica, le apuestan al crecimiento de las empresas mediante la adopción de modelos de negocios comprobados y replicables.

El atractivo especial de Colombia es que es posible crecer a tasas mayores que las alcanzables por los países desarrollados, en los mejores escenarios.

De tal manera que, no existiendo barreras geográficas ni internacionales, y en cuestión de poco tiempo, los mercados susceptibles de ser manejados con base en estandarización y economías de escala estarán, irremediablemente, en manos de pocos grandes jugadores. Tal es el caso de los almacenes de grandes superficies, las cervezas, las telecomunicaciones y muchos otros casos bien conocidos. Aplica el viejo dicho: "Cuando veas a tu vecino las barbas afeitadas, pon las tuyas a remar".

Sin embargo, existen ni-

chos que podrían sobrevivir a buena parte de estos procesos de consolidación. Son los negocios que se caracterizan por ser complejos, que atienden necesidades específicas, dinámicas y que exigen innovación, negocios que, por definición, no pueden ser fácilmente estandarizables y ser llevados a elevadas economías de escala. Estos nichos, diferenciados de tal modo que sus consumidores aprecian la diferencia y pagan por ella, podrán subsistir por un tiempo mayor.

Si su objetivo es sobrevivir rentablemente el mayor tiempo posible, tiene sentido entonces identificar las líneas de acción que tienen estas características y enfocarse en su desarrollo.

Es hora de reconocer en qué estado se encuentra su sector y cuál es el futuro, de cara a la inexorable consolidación, para definir su estrategia. Es imperioso admitir qué tan estandarizable o diferenciado es su modelo de negocio, y prepararse. Un elemento fundamental en el proceso de preparación es una frecuente valoración de su empresa, como ente en marcha en sus manos, y en manos de un posible comprador estratégico, ejercicio que debe ser acompañado de una adecuada revisión de opciones estratégicas, mirando más hacia afuera que hacia adentro.

Antes que terminar siendo arrollado por el músculo de jugadores internacionales que aterricen en Colombia adquiriendo a uno o más de sus competidores, usted debe preparar una decorosa salida aliándose de manera oportuna y, para poder hacerlo, debe aumentar el atractivo de su empresa y tener un claro sentido de valor que le permita definir una acertada táctica de precio y proceso de negociación.

En estos casos, la intu-



Ilustración: Javier Rodríguez

“El acceso a recursos financieros para proyectos rentables, está, literalmente, al alcance de un click.”

“Es hora de reconocer en qué estado se encuentra su sector y cuál es el futuro.”

ción suele ser insuficiente. Es preciso dejarse acompañar de alguien experto en la tarea, de tal manera que se orqueste oportunamente una ocasión para capitalizar hoy las utilidades de muchos años, y quizás usted pueda seguir siendo un actor relevante en la operación de su negocio.

Muchos empresarios agradecen el choque que representa un análisis de esta naturaleza, porque lo que suele suceder en nuestras empresas medianas, y más aún en las pequeñas, es que la urgencia del día a día y la obsesión por mejorar la eficiencia, impide a la administración obser-

var lo que pasa más allá de las fronteras y del negocio, y anticipar las irresistibles fuerzas que podrían desatarse en nuestro mercado en cuestión de poco tiempo. El juego es de equipos, no de llaneros solitarios, rodéese bien.

Usted puede sacar provecho, en grande. Por ejemplo, de la mano del adecuado fondo de venture capital, usted puede aportar su experiencia para jugar a ser un consolidador, hasta el momento oportuno en el que los jugadores grandes se fijen en usted, y pueda hacer realidad unas muy jugosas rentabilidades. ■