

# ENFRENTANDO LA TURBULENCIA

Por Catalina Ochoa  
Fotos 123RF  
Milagro Castro  
Alberto Sierra

Interesado por la forma en la que algunas empresas logran gestionar una estrategia y sobrevivir a cualquier agitación en el sector, el profesor Hugo Alberto Rivera, de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, ha venido desarrollando un estudio sobre casos de éxito y otros de fracaso, para plantear algunas pautas y metodologías que sirvan como apoyo empresarial a la hora de sortear una crisis.

Cuando Hugo Alberto Rivera, profesor de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, se vinculó en 2004 como docente a la institución tuvo la oportunidad de trabajar en un libro dirigido a empresas, especialmente a pymes, que además de analizar por qué una compañía llega a presentar un desempeño superior a otras cuando afronta situaciones extremas, ofrece una metodología para sortear este tipo de eventualidades y, así, salir adelante.

Justamente por esa época, el sector de la telefonía móvil comenzaba a despegar y generaba un entorno de cambio en la vida de todas las personas. Los teléfonos celulares eran dispositivos gigantes, pero cambiaron el comportamiento de todo el mundo. Puntualmente en Colombia, esta tecnología llegó tarde, pero produjo una gran sacudida en el entorno de las comunicaciones, lo cual fue un tema de interés para el profesor, quien, inspirado en su reciente libro *Análisis estructural de sectores estratégicos*, encontró el concepto de 'turbulencia del sector' para desarrollar la tesis de su doctorado.

A partir de ese momento, Rivera se dedicó a estudiar este fenómeno que dio como resultado su investigación: "Coevolución empresarial: consideraciones del sector de las telecomunicaciones móviles en el sector latinoamericano". Este estudio analizó a fondo la dinámica y la interacción entre





las compañías que están en un ambiente de agitación y explicó cómo algunas de estas empresas lograron enfrentar la turbulencia al sobrevivir a la situación y adaptarse a nuevos entornos, de forma que se convirtieron en una propuesta atractiva para nuevos inversionistas.

### SOBREVIVIENDO A LA TURBULENCIA

“Un ambiente se torna turbulento porque se presenta un dinamismo. Esto es positivo porque significa la llegada de nuevos clientes, competidores y formas de competición”, explica el profesor Hugo Rivera. No obstante, la turbulencia también se presenta mediante la incertidumbre por motivos económicos, políticos, tecnológicos y sociales, así como por la complejidad, es decir, la necesidad de generar alianzas con otras empresas o mercados para poder subsistir a la agitación.

Por ejemplo, la multinacional de alquiler de películas y juegos de video Blockbuster y la tradicional cadena de almacenes colombianos Tía no lograron adaptarse a momentos de agitación y terminaron por cerrar todas sus tiendas, ya que, a pesar de que se tiende a pensar que entraron en crisis por la nueva competencia, la verdad es que no buscaron adaptarse al cambio en cuanto a gustos y necesidades actuales de sus clientes y de las nuevas generaciones.

No obstante, en el caso mencionado anteriormente sobre telefonía móvil, el sector

pudo superar las dificultades, gracias a innovaciones como las tarjetas prepago, venta de equipos móviles novedosos, implementación de nuevas tecnologías, a sus estrategias para enfrentarse a nuevos competidores y para cubrir las necesidades de nuevos clientes, a la llegada de competencia extranjera y a las alianzas con artistas famosos y con empresas que utilicen nuevas tecnologías que puedan mejorar el servicio.

Comcel fue la primera empresa de telefonía móvil local que sobrevivió a una turbulencia con una estrategia de distribuidores independientes, que por ese entonces no estaban tan regulados. Frente a esto, Celumóvil (hoy Movistar) pensó que podía apostar a los planes empresariales, pero descubrió que

Comcel había cambiado totalmente el mercado al implementar un sistema prepago, que democratizó la tecnología móvil en Colombia y permitió un acceso equitativo entre todos los estratos. Por su parte, Ola apareció cambiando el panorama con un plan de publicidad distinta y con una reducción de precios, mientras que Avantel ofreció una tecnología diferente y novedosa.

Más adelante, apareció una nueva turbulencia en el camino: el sector jurídico que estableció un cambio en la portabilidad y en los subsidios de teléfonos celulares; es decir, que el usuario ya no tenía que quedarse atado a una sola compañía para mantener su línea ni mucho menos para preservar su derecho a cambiar gratuitamente de teléfono según su antigüedad como cliente. Lo anterior no solo generó una competencia más sana, sino que forjó diferentes alianzas entre compañías de telefonía móvil, desarrolladores de aplicaciones y fabricantes de dispositivos.

**EL CONCEPTO DE TURBULENCIA PODRÍA ESTAR APARECIENDO EN EL ECOSISTEMA DEL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA PARA ENCONTRAR MEJORES CAMINOS A LOS NUEVOS AVENTUREROS DEL MUNDO EMPRESARIAL.**



← “Un ambiente se torna turbulento porque se presenta un dinamismo. Esto es positivo porque significa la llegada de nuevos clientes, competidores y formas de competición”, explica el profesor Hugo Rivera.

### EXPERIENCIA PARA LAS EMPRESAS

Uno de los mayores aprendizajes que el profesor Rivera busca compartir con las empresas es la necesidad de revisar si el entorno es dinámico por naturaleza, o si realmente hay una turbulencia. “La turbulencia es un estado transitorio, no siempre va a suceder”, declara.

Entre tanto, sí existe la posibilidad de que el sector se encuentre recibiendo constantemente nuevos competidores, clientes y ofertas de producto. Por ejemplo, hay sectores que cambian de producto muy rápidamente, como en el caso de la telefonía móvil, mientras que en el sector de la moda, esto depende de la gama. “Hace unos años hubo un *boom* en el sector de las bebidas embotelladas: apareció una competencia entre aguas con gas, sin gas, saborizadas, etcétera, pero el día de hoy lograron estabilizarse”, ejemplifica.

Sin importar que una empresa sea dinámica o estática, hay que estar conscientes de que siempre existirán periodos de estabilidad y de cambios abruptos. La incertidumbre siempre está latente, pero aumenta y disminuye según la aparición de bienes y servicios, ya que genera dudas sobre si se logrará su consumo por parte de la gente. Rivera cita como ejemplo un territorio urbano con vocación para la gastronomía en Bogotá. “El sector de la Zona G fue creado por los hermanos Rausch, pero conforme ha ido creciendo y la oferta de restaurantes ha aumentado, hoy existe la incertidumbre sobre si va a continuar funcionando”, explica el profesor.

Para Rivera, el verdadero problema empieza cuando en un estado de agitación comienza a aparecer la complejidad y esto se ve reflejado en la necesidad de unirse a un sector que ni siquiera se había contemplado como aliado. “Hoy en día, los bancos se han visto obligados a buscar nuevas estrategias, como por ejemplo aliarse a supermercados y grandes superficies para poder realizar transacciones bancarias en sus cajas, eso nunca había sucedido”, finaliza Hugo Rivera.

Así las cosas, el concepto de turbulencia podría estar apareciendo más, no solo en la literatura especializada, sino mucho más seguido en el ecosistema del emprendimiento en Colombia para encontrar mejores caminos a los nuevos aventureros del mundo empresarial. ■