

# El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar\*

Hugo Alberto Rivera Rodríguez\*\*

Recibido en CLADEA: julio de 2004 - Aprobado Agosto de 2004

## RESUMEN

El artículo presenta una patología estratégica encontrada en los sectores industriales, denominada hacinamiento estratégico, caracterizada por los siguientes síntomas: disminución de los niveles de rentabilidad en el tiempo, incremento en el número de empresas que desaparecen, pérdida de ventajas de largo plazo y una variación de las utilidades superior a la variación de los ingresos del sector, como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

**Palabra clave:** hacinamiento estratégico, perdurabilidad, erosión estratégica.

## ABSTRACT

Trying to understand the complexity of what happen into economic sectors has been matter of research in the last years. The question that has arisen is why are there economic sectors with higher profitability levels than others, if al them have the same macroeconomic environment? The same question can be addressed to companies that belong to an economic sector and show a profitability level higher than the average in the sector. The paper work the strategic heaping concept and the form how to determine its presence.

**Key Words:** strategic heaping, perdurability, strategy erosion.

\* El presente artículo está enmarcado en los parámetros de la línea de investigación sobre análisis estructural de sectores estratégicos. Fue presentada una ponencia en la XXXIX Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, realizada en Puerto Plata, República Dominicana, el día 21 de octubre de 2004, en la sala Cabarete, dentro del track Gerencia General de RRHH.

\*\* Economista empresarial. Universidad Autónoma de Manizales, Magíster en Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia. Docente investigador de carrera de la Universidad del Rosario.

## **EL HACINAMIENTO, LA ENFERMEDAD QUE LOS ESTRATEGAS DEBEN CURAR**

El artículo presenta una patología estratégica encontrada en los sectores industriales, denominada hacimiento estratégico, caracterizada por los siguientes síntomas: disminución de los niveles de rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad de las empresas cada vez mayor y tasa de natalidad menor, pérdida de ventajas de largo plazo y una variación de las utilidades superior a la variación de los ingresos del sector, como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

Aplicamos dos pruebas denominadas: análisis de asimetrías financieras y convergencia estratégica. Con la primera se logra demostrar cómo las empresas al imitar las mejores prácticas erosionan sus utilidades, y sus resultados se concentran alrededor del promedio del indicador de gestión financiero que hemos denominado indicador de perdurabilidad; esta prueba se ayuda de la estadística para corroborar sus datos. La otra prueba para determinar el nivel de hacimiento es el análisis de convergencia estratégica, que busca establecer el índice de diferenciación estratégico existente entre las empresas que conforman un sector. A diferencia de la asimetría, la

convergencia estratégica es de tipo cualitativo y la forma de determinar este diferenciador está dada en función de las siguientes variables:

- Comportamiento del precio medio.
- Incrementos en el gasto de publicidad.
- Atributos que caracterizan los bienes o servicios que se ofrecen.
- Canales a través de los que se envían los bienes y servicios al mercado.
- Necesidades que se pretende satisfacer.

## **HACINAMIENTO Y ESTRATEGIA**

La mayoría de las reflexiones que se hacen sobre estrategia invitan a interpretar el entorno como un paso necesario hacia la comprensión de la realidad que rodea a la empresa. Repasando las diferentes corrientes de pensamiento usualmente reconocidas, se nota una inclinación hacia utilizar panoplias de instrumentos y/o herramientas orientadas a tal fin. Matrices de todo tipo como la General Electric, la de Evaluación de Factor Externo, la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, la matriz interna externa, la matriz de atractividad sectorial, etc., han permitido a los estrategas y analistas sectoriales comprender, cada vez mejor, lo que sucede mas allá de los límites de la organización. Sin duda, reflexionar sobre el medio que rodea a la empresa es un ejercicio in-

interesante, contenido de limitaciones, pero abundante en alternativas interpretativas, y tratar de captar la complejidad sobre lo que ocurre en los sectores se ha convertido en tema de investigación para una gran variedad de instituciones alrededor del mundo, en especial para la academia.

La razón para que el tema se halla vuelto tan atractivo surge de la búsqueda de un interrogante que muchos estudiosos se hacen: ¿por qué razón existen sectores económicos que superan a otros, en cuanto a niveles de rentabilidad, a pesar de que todos se encuentran en las mismas condiciones macroeconómicas? Y más aun, ¿qué ocurre al interior de cada sector económico para que unas empresas obtengan resultados financieros por encima del promedio del sector?

Uno de los pioneros en este tipo de estudios es Porter (1979),<sup>1</sup> considerado como el pensador más influyente del mundo en materia de estrategia empresarial, quien a finales de los años setenta ya trataba de identificar cuáles fuerzas regulan la competencia de un sector y la forma como influían dentro de éste, y estableció el modelo de las cinco fuerzas del mercado. Posteriormente identificó los determinantes de la ventaja competitiva nacional y otra serie de herramientas de análisis

sectorial. Todavía continúa realizando investigaciones en diferentes sectores en el mundo entero para dar solución a ese interrogante.

Otros estudiosos han continuado con las investigaciones tendientes a dar respuesta al dilema observado en los sectores. Nattermann (2000)<sup>2</sup> publicó un artículo titulado “Best practice does not equal best strategy”, en el que menciona que el hacinamiento estratégico es una manera de establecer el grado de atractividad de un sector. Nattermann dice que las empresas tienen un instinto que las lleva a moverse colectivamente, tratando de imitar de aquellas empresas que sobresalen una serie de características como el tipo de producto, la publicidad, canales de distribución, etc. Esta situación destruye valor. Rápidamente, las utilidades obtenidas por el líder del mercado se dividirán entre el grupo de compañías que convergen en el mismo espacio. Las empresas que cosechaban ganancias en los “picos” más bajos se alejan de ellos para unirse al “rebaño”. A raíz de ello, esas fuentes de ganancias quedan vacías, hasta que otras compañías vean una oportunidad y la aprovechen. La combinación de utilidades perdidas por haber abandonado los “picos” más pequeños y de ganancias estáticas en los puntos de aglomeración fuerzan la caída de la rentabilidad de la industria”.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PORTER, 1979, “How competitive forces shape strategy”, *Harvard Business review*, marzo-abril.

<sup>2</sup> NATTERMANN, 2000, *The McKinsey Quarterly*, número 2, pp. 22-31.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

Hamel (1996),<sup>4</sup> desde comienzos de la década de los noventa, ha tratado de entender la complejidad de los sectores. En uno de sus documentos desarrolla el término "Revolución estratégica" y establece que, pasada la era del progreso, las compañías viven a ritmos muy altos en los que cada día vale menos la tenencia, los nuevos modelos de negocio rompen todas las reglas, los cambios son veloces y, al igual que las tiendas minoristas mueren, las grandes empresas viejas y confiadas caen en decadencia y pierden sus mercados. Las marcas dejan de pesar y la captura de clientes se vuelve un arte y una habilidad de pocos.

Hamel también trabaja el concepto de rendimientos crecientes, y sostiene que, en los sectores los ricos se hacen cada vez más ricos y los pobres más pobres; es decir, que el que primero gana estará siempre de primero, y que los sectores sobresalientes son altamente dinámicos y requieren de alto grado de innovación. Las compañías de más éxito no se obsesionan con sus competidores sino que buscan nuevos mercados; es así como las pesadas compañías hoy comienzan a perder sus mercados, sus clientes y hasta sus empleados, quienes deciden formar su propio negocio o entrar en el capital de la especulación.

En Colombia se puede mencionar dentro de las investigaciones sectoriales un proyecto de grado realizado por Suárez y Rodríguez,<sup>5</sup> denominado "Análisis gerencial de los sectores económicos colombianos a partir de los hallazgos de Porter, Ghemawat y Hamel. Caso: sector agrícola con predominio exportador".

Pero, ¿cuál es la respuesta al interrogante planteado? El presente artículo presenta los primeros hallazgos resultantes de la línea de investigación denominada "Análisis estructural de sectores estratégicos", que se lleva a cabo en la Universidad del Rosario de Colombia. Se han definido unos proyectos para evaluar el comportamiento de los sectores industriales de nuestro país desde una concepción estratégica, dejando de lado los estudios de tipo económico y abordando el análisis desde lo estratégico.

La investigación se deriva en proyectos cualitativos y cuantitativos; además, se apoya en otros aspectos relacionados con el mercado, la capacidad productiva, la posición competitiva relativa en el contexto mundial, nacional, el análisis de la competencia, el comportamiento de la oferta, la demanda, los precios, las tendencias en el consumo y sus implicaciones, grado de desarrollo, participación del mercado, etc.

<sup>4</sup> HAMEL, 1996, *Strategy as Revolution*, *Harvard Business Review*.

<sup>5</sup> Estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Uno de los proyectos planteados es el de hacinamiento estratégico, el cual tiene como propósito explicar la situación a través de la que los sectores presentan síntomas de desgaste, que impiden que la rentabilidad promedio del sector sea cada vez más difícil de alcanzar para la mayoría de las empresas que hacen parte y muy pocas empresas obtienen resultados financieros superiores.

## ¿QUÉ ES EL HACINAMIENTO?

¿Cuál es el sector en el que, en estos momentos usted desarrolla su actividad profesional o tiene vínculos o intereses particulares? Piense por un momento en los siguientes síntomas que podrían estar ocurriéndole:

¿El indicador financiero a través del que se evalúa el comportamiento de su sector se incrementa año tras año? ¿Cada vez el sector obtiene un nivel más alto o, por el contrario, se ha venido presentando un deterioro en el tiempo?

¿El número de empresas del sector que desaparecen en el tiempo es mayor cada año y, con el paso de los años, más empresas están desapareciendo? ¿La relación con aquellas que surgen es cada vez más alta o, todo lo contrario, son más las empresas que han ido surgiendo que las que han desaparecido?

¿El número de empresas que obtienen resultados inferiores con respecto al promedio del sector, incluyendo calificaciones negativas, es cada vez más? ¿En el sector las empresas obtienen resultados financieros superiores al promedio de forma constante?

Por otro lado, ¿los datos financieros en su sector son homogéneos, la agrupación alrededor de la media del indicador es evidente o el sector presenta datos desiguales y existe mucha dispersión?

Una vez realizada esta revisión usted pudo haber encontrado lo siguiente:

### Situación 1

La rentabilidad del sector en el que se desempeña ha estado a la baja durante un tiempo. Son cada vez más las empresas que mueren que aquellas que nacen. El número de organizaciones que presentan resultados negativos crece más y más. Es un sector caracterizado por concentración de resultados financieros, alrededor del promedio del sector, y muy pocas organizaciones generan resultados significativos. Es un sector que podría estar presentando una presión de los costos sobre las utilidades que impide que éstas sean mayores.

### Situación 2

Alguien encuentra el siguiente panorama de su sector: resultados financieros en alza en los últimos años, la

competencia en el sector es cada vez mayor, gran cantidad de empresas ingresan al mercado, la tasa de mortalidad presenta una disminución; de la misma forma, los resultados financieros negativos o en niveles inferiores al promedio del sector se presentan en pocas empresas. Esta misma situación hace que muchas empresas obtengan resultados superiores al promedio, generando datos poco homogéneos.

### Situación 3

Podría encontrarse una combinación de síntomas favorables y desfavorables, que podrían confundir un poco el análisis de la situación; por ello es importante evaluar la relación ingresos/utilidades y utilidades/ingresos del sector, para visualizar el estado del mismo, en cuanto a su estructura de costos y las decisiones que se toman con respecto a la estrategia.

TABLA 1. Relación utilidad/ingreso/costo

	Utilidad	Ingresos	Costos	Var util	Var ing	Var ctos	TCU	TCI	TCC
Año 0	40	50	10						
Año 1	20	70	50	-20	20	40	-50%	40%	400%
Año 2	38	158	120	18	88	70	90%	126%	140%
Año 3	65	205	140	27	47	20	71%	30%	17%
Año 4	39	239	200	-26	34	60	-40%	17%	43%

TCU Tasa de crecimiento de la utilidad  
 TCI Tasa de crecimiento de los ingresos  
 TCC Tasa de crecimiento de los costos

	Resumen
Año 1	TCU > TCI < TCC
Año 2	TCU < TCI < TCC
Año 3	TCU > TCI > TCC
Año 4	TCU < TCI < TCC

La tabla anterior se construye para recrear, a manera de ejemplo, la situación en materia de estructura de costos que podría atravesar un sector y su correspondiente análisis.

En el año 1 del estudio, el sector presenta una variación de las utilidades de -20 y una variación de los ingresos de 20, con respecto al año base (año 0); en porcentaje, la dis-

minución de las utilidades fue del 50%, mientras el incremento en los ingresos fue del 40%; por otro lado, los costos del sector presentaron un crecimiento de 400 puntos porcentuales.

El año 3 de la tabla nos presenta una situación en la que el sector tuvo una variación en los costos, con respecto al año 2, del 17% (20 unidades), un crecimiento en las utilidades del 71% (27 unidades) y un crecimiento en los ingresos del 30% (47 unidades).

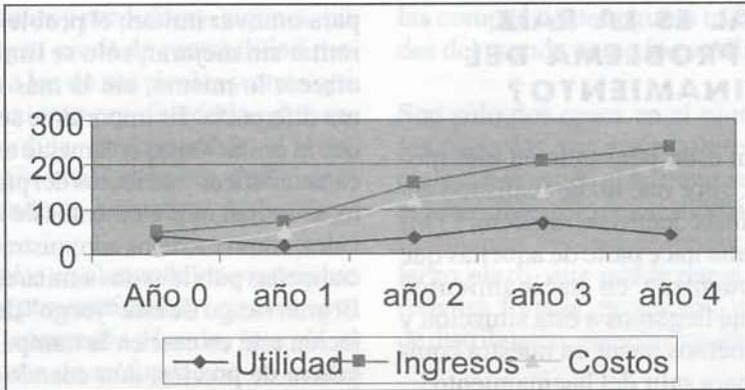


GRÁFICO 1. Relación ingresos/costos/utilidades

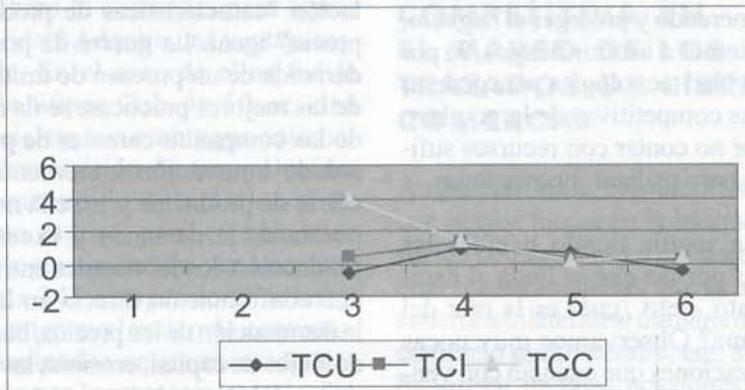


GRÁFICO 2. Tasas de crecimiento de utilidades, costos e ingresos

Con este ejemplo se presentan algunas consideraciones. Un sector podría presentar, de acuerdo con estos síntomas, una erosión de sus utilidades en el momento en el que la variación de éstas sea mayor que la variación de los ingresos, o también podría presentar una presión fuerte de los costos en el momento en el que la relación entre ingresos y utilidades sea mayor a uno (1); para este caso po-

dría decirse que se presenta un sector en el que la presión de los costos sobre las utilidades es demasiado alta, e indiferente del nivel de ingresos obtenidos. La utilidad es menor.

Se presentan algunas situaciones que podrían ocurrir en un sector, pero ¿cómo se llega a ellas? ¿Qué genera erosión de utilidades, mortalidad, baja natalidad y homogeneidad de datos?

## ¿CUÁL ES LA RAÍZ DEL PROBLEMA DEL HACINAMIENTO?

Podrían estar pensando en este momento: ¿por qué no he realizado estos análisis dentro de mi sector? ¿Mi compañía hace parte de aquellas que se encuentran en hacinamiento? ¿Por qué llegamos a esta situación y qué debemos hacer en nuestra compañía para salir del hacinamiento?

Se llega al hacinamiento por diferentes razones: 1) buscando permanecer en un mercado y proteger el negocio, 2) por temor a asumir riesgos, 3) por incapacidad tecnológica para generar ventajas competitivas de largo plazo y 4) por no contar con recursos suficientes para realizar innovaciones.

Podrían seguir siendo listadas las razones por las que se llega al hacinamiento, pero ¿cuál es la raíz del problema? Observamos muy pocas organizaciones que cuentan con ventajas competitivas sostenibles, las demás han realizado procesos de imitación de estas ventajas, buscando alinearse con aquel que domina el sector en materia de productos ofrecidos, además de estrategias y estructuras internas similares. El líder realiza procesos de investigación y desarrollo significativos, que le garantizan evolucionar en materia de productos y servicios.

Aquellas empresas al interior de los sectores que carecen de alternativas

para innovar imitan; el problema es imitar sin mejorar, sólo se limitan a ofrecer lo mismo, sin la más mínima diferencia. Es importante señalar que la imitación no solamente está en características y atributos del producto, se imitan más elementos de los rivales, como modelos administrativos, campañas publicitarias similares, etc. El gran riesgo de este "juego" de imitación está en caer en la trampa de la guerra de precios, aún cuando, ante la carencia de una pequeña diferencia, todos aquellos que ofrecen un mismo producto deben tener una relación "características de producto/precio" igual. La guerra de precios, derivada de un proceso de imitación de las mejores prácticas, se da cuando las compañías carentes de procesos de innovación incrementan la oferta de productos y, ante la no respuesta de la demanda y exceso de producción, los fabricantes entran en una confrontación directa en la que la disminución de los precios, buscando flujos de capital, erosiona las utilidades del sector.

Piense en esto, cuenta con una ventaja real en su negocio o simplemente su producto o servicio se encuentra en un mercado en el que el líder marca la pauta, y este líder ha logrado serlo porque desde un momento se preocupó por diferenciarse. Nattermann (2000) menciona que las empresas cuando se "suman al rebaño" lo que buscan son picos de rentabilidad, esta situación se presentará por siempre en el mundo de los negocios, habrá

ganadores y perdedores, algunos que obtengan picos de rentabilidad mayores a los de sus rivales y otros que en el intento por obtenerlos presenten pérdidas irre recuperables o la estrategia utilizada no funcione, afectando la estructura de costos.

Ejemplos en el mundo empresarial se tienen por cantidades, como el caso de la compañía Honda, que en el momento de su fundación en el año de 1949 ingresaba a un mercado fragmentado del que hacían parte otros 247 fabricantes de motocicletas. ¿Qué hizo la compañía para lograr ser el líder? Adquirir una ventaja sostenible. En el caso de ellos fue la Honda Súper Cub de 50 cc, una motocicleta con embrague automático, transmisión de tres velocidades, encendido automático y un aspecto seguro, para en sólo diez años lograr pasar de ser uno más de esos 247 competidores a ser el líder; mientras los demás continuaban hacinados en un mercado dominado por las motocicletas de alto cilindraje, tratando de obtener una pequeña parte de esa rentabilidad.

Un ejemplo de cómo salir del hacinamiento, cuando ya se encuentra la compañía en un sector con esas características, es el de la compañía Colseguros de Colombia: tras presentar disminución de la rentabilidad en el tiempo, por la aparición de nuevos rivales y compañías con productos sustitutos, Colseguros decide hacer una alianza estratégica con una de

las compañías de seguros más grandes del mundo como lo es Allianz.

Son sólo dos casos en el mundo de los negocios que nos permiten concluir que la salida al hacinamiento no es imposible, sólo es cuestión de identificar una ventaja competitiva de largo plazo, que puede darse en diferentes formas, productos, canales de distribución, nueva necesidad, etc.

## **EL HACINAMIENTO, UNA DESVENTAJA COMPETITIVA EN EL MARCO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO**

América latina se involucra cada vez con mayor fuerza en la búsqueda de socios comerciales en el mundo, sea cual sea la modalidad que se adopte, acuerdos bilaterales, tratados de libre comercio multilaterales, etc. Sin embargo, en muchas ocasiones no se entra a evaluar el verdadero impacto de las negociaciones dentro de los sectores económicos de los países. Un estudio de tipo estructural, en el que el componente estratégico permita establecer cuál es la situación real de cada sector, se convierte en una herramienta de apoyo a las negociaciones con otros países. El hacinamiento, como se observa, se apoya en la estadística y no contempla los indicadores de comportamiento económico tradicionales, como el

caso del PIB (presentes en estudios económicos o de coyuntura).

Presentar la situación de hacimiento de un sector permite a nuestros gobiernos y empresarios tomar decisiones correctivas, con respecto a la situación de los sectores y de las empresas.

### **¿CÓMO SE MIDE EL HACINAMIENTO DESDE EL PUNTO DE VISTA CUANTITATIVO?**

A continuación se hace una relación de las pruebas de índole cuantitativo, que permiten determinar el grado de hacimiento en el que se encuentra el sector.

### **Medición e interpretación de hacimiento**

La valoración financiera es fundamental para determinar el grado de hacimiento en el que se encuentra el sector. La información será fruto de análisis mediante un proceso estadístico, en el que la asimetría, la kurtosis, el coeficiente de variación y los diagramas de dispersión se constituyen en los principales elementos de apoyo.

1. Análisis del comportamiento de la rentabilidad a través del tiempo.
2. Determinación de asimetría financiera.

3. Nivel de kurtosis o apuntamiento.
4. Tercer cuartil.
5. Coeficiente de variación.
6. Deltas utilidad-ingreso

### **COMPORTAMIENTO DE LA RENTABILIDAD A TRAVÉS DEL TIEMPO**

El proceder de la rentabilidad en el tiempo se constituye en uno de los índices que permite determinar si un sector económico se encuentra en hacimiento o no. De acuerdo con Nattermann, la rentabilidad de un sector económico se ve reducida por dos fenómenos, principalmente: 1) El ingreso al sector de nuevos competidores que incrementan su capacidad al presentarse una variación en la oferta, derivándose en una disminución en el precio; y 2) La imitación de estrategias entre los competidores, incrementando la rivalidad. Con el estudio de Nattermann y luego de Markides se ha podido demostrar que la disminución de la rentabilidad se debe en mayor grado a la imitación o convergencia estratégica que al ingreso de nuevos competidores. De acuerdo con Nattermann, el incremento de nuevos competidores erosiona la rentabilidad en un 19%, mientras la imitación estratégica la erosiona en 50%.

Una de las consecuencias de la convergencia estratégica es la subutilización de los recursos presentes en un sector (Markides), ya que la imitación lleva a que todos los actores

utilicen los mismos recursos, dejando recursos disponibles en otros espacios del mercado que no son percibidos por las organizaciones en su afán por seguir al líder. Esta concentración en el uso de los recursos hace que el poder negociador de proveedores y compradores aumente (Porter, 1982), acentuando de esta manera la disminución de la rentabilidad en el sector.

Para Porter (2000) las empresas, en lugar de concentrarse en sus competencias centrales, deben encontrar la posición de mercado que las destaque y diferencie. Y para crecer con altas tasas de rentabilidad, las compañías están obligadas a lograr la "eficacia operativa", por cuanto esa condición les permitirá tener menores costos o fijar un precio mayor a sus productos.

Pero ¿qué es rentabilidad superior, cuando se dice que una empresa está por encima del promedio del sector?

## **Rentabilidad superior**

Tener resultados superiores puede alcanzarse mediante dos mecanismos: 1) Cobrando un precio mayor que el de los competidores, o 2) Produciendo a menor costo. ¿Cuál es la situación de su empresa? ¿Cuál es su desempeño relativo? ¿Está por encima o por debajo de la media del sector? ¿Por qué? ¿Sus productos aceptan un precio «premium»? ¿Sus

costos son menores? ¿Por qué? ¿En qué actividades es muy eficiente? ¿En cuáles de ellas crea valor para el cliente de un modo único? ¿En cuáles está quedando rezagada?

Después de ese autoanálisis empieza el pensamiento estratégico: "Muy bien, sé que necesitamos cobrar un precio mayor o lograr un costo menor. Y sé que debemos hacerlo cambiando la manera en que conducimos nuestro negocio".

Pero ¿cómo dar el próximo paso? Tanto para poder establecer un mayor precio como para obtener un costo menor hay dos abordajes posibles. El primero es la "eficacia operativa", que implica el perfeccionamiento de las mejores prácticas del mercado, de los competidores, pero eso no es estrategia. Por lo tanto, hay que ir un paso más allá: usted está obligado a crear una posición única y exclusiva para su negocio, una manera singular de competir que le permita destacarse y diferenciarse. Eso es estrategia. Muchas empresas deciden irse por el camino de la imitación y si no les funciona culpan a las condiciones de la «nueva economía», sin querer reconocer que se trata de un fracaso estratégico.

## **Asimetría**

Es necesario conocer la forma en la que los datos del sector se encuentran distribuidos. Al seleccio-

nar un indicador financiero que permita evaluar el comportamiento del sector, se requiere, a través de una prueba estadística, conocer su comportamiento. Se utiliza la asimetría con la finalidad de evaluar la forma en la que se distribuyen un conjunto de datos, alrededor de sus medidas de tendencia central: media aritmética ( $X$ ), mediana ( $M_o$ ) y moda ( $M_d$ ). Dependiendo del coeficiente de simetría o asimetría que se seleccione, éste se referirá siempre a una medida de tendencia central.

### Moda, mediana, media

De acuerdo con la estadística descriptiva, la presencia de asimetría en un conjunto de datos se determina por la diferencia que exista entre la moda, la mediana y la media.

Si moda = mediana = media, se dice que la distribución es normal.

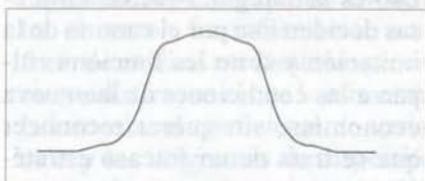


GRÁFICO 3. Distribución simétrica

Si moda < mediana < media, se dice que la distribución es asimétrica positiva.

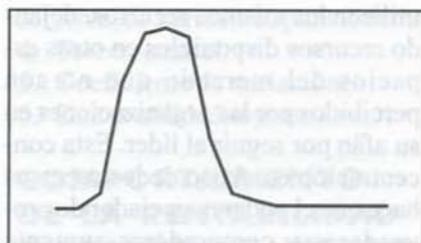


GRÁFICO 4. Distribución asimétrica positiva

Si moda > mediana > media, se dice que la distribución es asimétrica negativa.

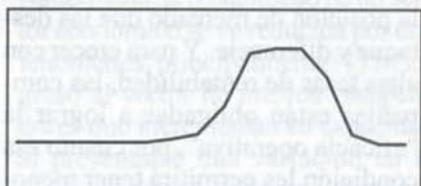


GRÁFICO 5. Distribución asimétrica negativa

Al realizar un estudio de asimetría en los sectores, el tipo de asimetría encontrado debería ser positivo, pues la menor cantidad de los valores se concentra a la izquierda, dejando en el lado derecho un número mínimo de valores, correspondientes a aquellas empresas que dentro del sector presentan resultados superiores.

### Coefficiente de asimetría

El coeficiente de asimetría indicará el tipo y el nivel de asimetría presente en una distribución. Dependiendo

del coeficiente seleccionado el valor será mayor, menor o igual a cero. Entre más alejado esté el coeficiente de cero, mayor será el nivel de asimetría de la distribución; entonces, entre más negativo sea el valor del coeficiente, la mayoría de los valores se concentrará al lado derecho de la distribución (asimetría negativa). Si el coeficiente es mayor que cero, la mayoría de los valores se concentrará al lado izquierdo de la distribución (asimetría positiva). Con la fórmula enunciada se ha determinado el coeficiente de asimetría para el presente estudio.

Fórmula N.1: coeficiente de asimetría

$$\frac{n}{(n-1)*(n-2)} \sum \left( \frac{x_i - \mu}{s} \right)^3$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

xi: Cada valor de la variable X

$\mu$ : Media

s: Desviación estándar

Como se mencionó anteriormente, es de esperar que la asimetría presente en conjuntos de datos de rentabilidad sea positiva, y entre mayor sea el coeficiente de la distribución más asimetría positiva será; es decir que la mayoría de los datos se concentrarán en el lado izquierdo de la distribución, dejando un número pequeño de empresas al lado derecho.

## Kurtosis

La kurtosis mide el grado de apuntamiento de una distribución. La

medición de kurtosis mediante momentos es uno de los mecanismos más utilizados. Al hablar de momentos se hace referencia a la desviación de cada valor con respecto a la media. Definiéndose el r-ésimo momento con respecto a la media como:

Fórmula N.2: cálculo de momentos

$$m^r = \frac{\sum x^r}{n}$$

Donde:

m: Momento

x:  $(X - \mu)$ , desviación de cada valor X con respecto a la media  $\mu$

n: Valor de la muestra

Para medir el apuntamiento o kurtosis se utiliza el momento cuatro ( $a_4$ ). De acuerdo con la teoría, el valor de  $a_4$  para una distribución normal es 3. Por lo tanto, la medida relativa de kurtosis puede ser expresada así (Shao, 1967):

- $a_4 - 3 = 0$  indica distribución normal, mesocúrtica.
- $a_4 - 3 > 0$ , mientras mayor sea la diferencia de  $(a_4 - 3)$  arriba de cero, más apuntada es la distribución, leptocúrtica.
- $a_4 - 3 < 0$ , mientras menor sea la diferencia debajo de cero más achatada es la distribución, platicúrtica.

La distribución leptocúrtica se caracteriza por tener un mayor grado de apuntamiento; es decir, hay una mayor concentración de frecuencias alrededor de la media.

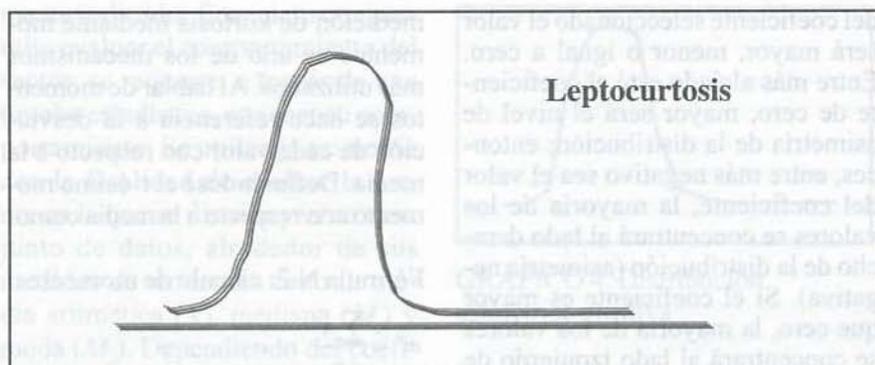


GRÁFICO N 6. Curva leptocúrtica

Mientras, la distribución platicúrtica presenta una menor concentración de datos alrededor de la media. Esta

distribución presenta un comportamiento contrario al de la distribución leptocúrtica.

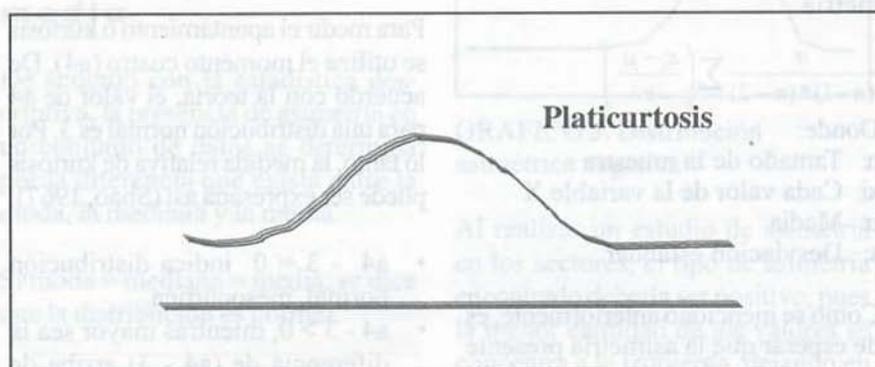


GRÁFICO N 7. Curva platicúrtica

### **Coefficiente variación**

Para poder realizar una comparación de la dispersión de variables que aparecen en unidades diferentes (metros, kilos, etc.), o que corresponden a poblaciones extremadamente desiguales, es necesario disponer de una medida de variabilidad que no depen-

da de las unidades o del tamaño de los datos. Este coeficiente únicamente sirve para comparar las dispersiones de variables correspondientes a escalas de razón; es una manera de construir una medida de variabilidad que cumpla los requisitos anteriores. La fórmula para determinarlo es la siguiente:

Fórmula N2. Coeficiente de variación

$$CV = \frac{S}{|\bar{x}|}$$

(Las barras del denominador representan el valor absoluto, es decir, indican que debe prescindirse de la unidad de medida de la media). A menor coeficiente de variación consideraremos que la distribución de la variable medida es más homogénea.

### ¿Por qué es útil el coeficiente de variación?

La desviación estándar de un método generalmente cambia con la concentración; por ejemplo, a mayor concentración mayor desviación estándar. Por lo tanto, usualmente es necesario definir la desviación estándar en el nivel de concentración de interés. Debido a que el coeficiente de variación refleja un índice de la desviación estándar con respecto a la concentración, ésta generalmente ofrece una mejor estimación del método través del rango de concentraciones.

### DELTAS DE INGRESOS FRENTE A DELTA DE UTILIDADES

Como se explicó anteriormente, los resultados financieros son producto de la estrategia utilizada por las empresas. Si la relación existente entre ingresos y utilidades es negativa, las empresas aumentan sus in-

gresos “cediendo valor” (Hamel, 2000). En este punto es en el que las empresas consideran la productividad como estratégica, sin considerar la bilocación como parte de su problema de rentabilidad. De acuerdo con Hamel (2000), empresas como Compaq Computer han tenido relaciones de ingresos sobre utilidades de  $-7,3$ , lo que indica que por cada dólar de utilidades la empresa recibe ingresos de  $-7,3$  dólares. ¿Qué indica esto? Que las utilidades en Compaq son producto de procesos internos de productividad y no de nuevos mercados o adquisición de nuevos clientes. Una organización que no esté experimentando desgaste de su estrategia debe presentar una relación de  $5:1$ ; es decir, por cada dólar de utilidad debe generar 5 dólares de ingresos. Por debajo de este rango se considera que la estrategia está fallando (Hamel, 2000).

### CÁLCULO DEL TERCER CUARTIL O CUARTIL SUPERIOR

Los datos de una distribución pueden dividirse en cuartiles de igual tamaño, los cuales representan la forma como está dispersa la muestra. Existen tres cuartiles que dividen en cuatro la distribución. El primero de ellos representa el 25% de la distribución, el segundo el 50%, que es igual a la mediana, y el ter-

cer cuartil o cuartil superior representa el 75% de los datos de una distribución.

Muchos estudiosos han considerado el tercer cuartil (Hamel, 2000) como un parámetro aceptable, a partir del cual medir empresas que presentan rendimientos superiores; es decir aquellas que se encuentran a la derecha del cuartil superior y representan el 25% de los datos, y pueden ser consideradas como empresas de rendimientos superiores. Sin embargo, es importante aclarar que para poder afirmar que una empresa presenta rendimientos superiores debe mantenerse a través de los años por encima del tercer cuartil. Para el presente estudio se ha determinado un umbral de tiempo de nueve años.

### **MEDICIÓN CUALITATIVA DEL HACINAMIENTO**

Hasta ahora se han presentado pruebas de tipo cuantitativo que facilitan, a través de la estadística, establecer un grado de hacimiento para los sectores.

Nattermann (2000) presenta una forma de valorar la diferenciación estratégica, a través de la valoración de las características de producto, numéricamente, con la intención de describir la ubicación de cada com-

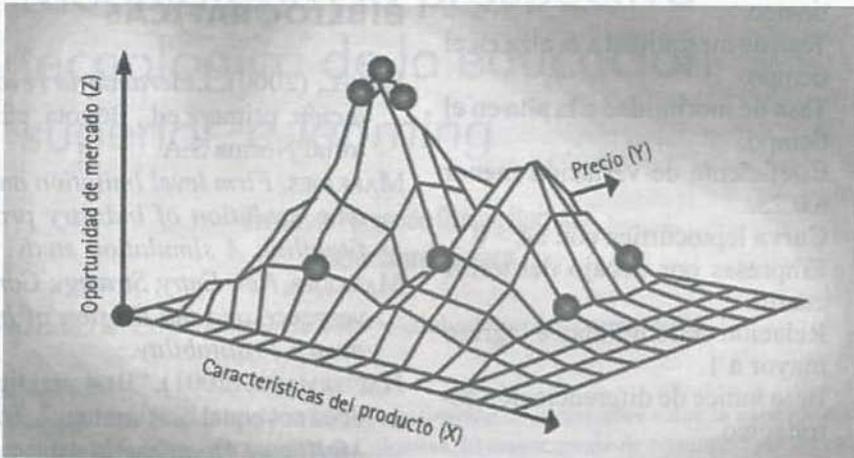
pañía frente a sus rivales, dentro del sector estratégico.<sup>6</sup>

Para efectuar dicha medición se requiere hacer un análisis de dos grandes componentes: los atributos del producto (físicos) y su análisis, y el entorno en el que la empresa comercializa sus productos. Dentro de este entorno se incluyen los canales de distribución, la publicidad y la localización de las actividades.

Posteriormente se hace un cruce entre las características mencionadas y el precio, y se establece el número de preferencias del cliente para cada una de esas características; de esta forma, para cada una de las empresas del sector. Este índice se conoce como índice de diferenciación estratégica: a mayor valor mayor número de características de producto deseables, que la compañía ofrece a determinado precio. Una compañía que tenga un alto índice de diferenciación estratégica es una compañía que se ha diferenciado de las demás y, por consiguiente, no se encuentra en hacimiento. El siguiente gráfico nos muestra un plano bidimensional en el que se ubica el índice de diferenciación estratégica.

<sup>6</sup> Se entiende por sector estratégico un sector en el que todas las empresas compiten entre sí.

Usted está aquí: mapeo del terreno estratégico



Ver Nattermann, *The McKinsey Quarterly*, 2, 10.

GRÁFICO 8. El terreno estratégico

**CONCLUSIONES**

Identificar si el sector en el que desarrollamos nuestras actividades cotidianas es de vital importancia para la perdurabilidad de la empresa en que trabajamos, invertimos, dirigimos, etc. El mercado nos arroja señales permanentemente, empresas que desaparecen o que llegan a competir, disminución en la participación en el mercado, originada por guerras de precios o por la aparición de productos de nuevas características. Es importante conocer estas señales y tomar las medidas oportunas para evitar que las utilidades de la empresa se erosionen y, por consiguiente, aporten a la erosión de las utilidades del sector.

Adicional a ello, se requiere que la empresa esté atenta a una saturación

de los costos, que pueda hacer presión sobre las utilidades.

La actividad de cada directivo de la organización está en generar un índice de diferenciación estratégico elevado, que permita a la compañía tener ventajas sobre las demás para salir del hacinamiento, o permanecer por fuera de esa aglomeración en la que se encuentran las demás.

Debe hacerse este proceso para varios años, el análisis en uno sólo no permite visualizar de manera sistémica el comportamiento del sector, debido a que pueden presentarse eventos coyunturales que desvirtuarían el análisis en un momento dado.

Finalmente, puede decirse que un sector se encuentra en hacinamiento si presenta los siguientes síntomas:

- Rentabilidad a la baja a través del tiempo.
- Tasa de mortalidad a la alza en el tiempo.
- Tasa de morbilidad a la alta en el tiempo.
- Coeficiente de variación menor a 0,25.
- Curva leptocúrtica con  $a_4 > 0$ .
- Empresas por debajo del tercer cuartil.
- Relación entre utilidad e ingreso mayor a 1.
- Bajo índice de diferenciación estratégico.

Es un proceso investigativo que está comenzando. En la medida en que la línea de investigación sobre análisis estructural de sectores estratégicos (AESI) de la Universidad del Rosario de Bogotá arroje nuevos resultados, éstos serán socializados en la comunidad académica de la administración para su debate y reflexión, con respecto a la situación de América latina.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HAMEL, (2000), *Liderando la revolución*, primera ed., Bogotá, editorial Norma S.A.
- MARKIDES, *Firm level Imitation and tehe evolution of industry profitability: A simulation study*.
- MARKIDES, *New Entry, Strategy, Convergence and the Erosion of Industry Profitability*.
- NATTERMANN, (2001), "Best practice does not equal best strategy". *The McKinsey Quaterly*, 2, 10.
- PORTER, (1996), *Estrategia competitiva*. México, Compañía Editorial Continental.
- PORTER, "El camino que conduce a la diferenciación", *Gestión*, V.5, N. 1, enero-febrero, 2000, p. 146-152.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (DRAE) [Web Page]. URL <http://buscon.rae.es/diccionario/cabecera.htm> [2004-30].&