



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

MODELO Y MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

MODELO Y MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

LA MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento-participación.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- » El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual de la industria a la que pertenece la empresa.
- » La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.



Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios, la cual tiene tres características:

- » Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- » Tiene sus propios competidores.
- » La unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz de crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- » La posición competitiva de la Unida Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- » El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.





LA MATRIZ CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN PARTE DEL PRINCIPIO QUE ESTÁ OPERANDO LA CURVA DE EXPERIENCIA Y QUE LA EMPRESA CON LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO MÁS GRANDE ES A LA VEZ LÍDER EN COSTOS TOTALES BAJOS

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos

cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio.

Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros muertos. Sus características son las siguientes:

Estrellas

- » Alta participación relativa en el mercado
- » Mercado de alto crecimiento
- » Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- » Utilidades significativas

Signos de Interrogación (llamados también gatos salvajes o niños problemas)

- » Baja participación en el mercado
- » Mercados creciendo rápidamente
- » Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- » Generadores débiles de efectivo
- » La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio



Vacas lecheras

- » Alta participación en el mercado
- » Mercados de crecimiento lento
- » Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- » Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- » Márgenes de utilidades altos

Perros muertos

- » Baja participación en el mercado
- » Mercados de crecimiento lento
- » Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- » Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas las UEN's dentro de la matriz de crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros muertos.

La matriz de crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, peor es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.



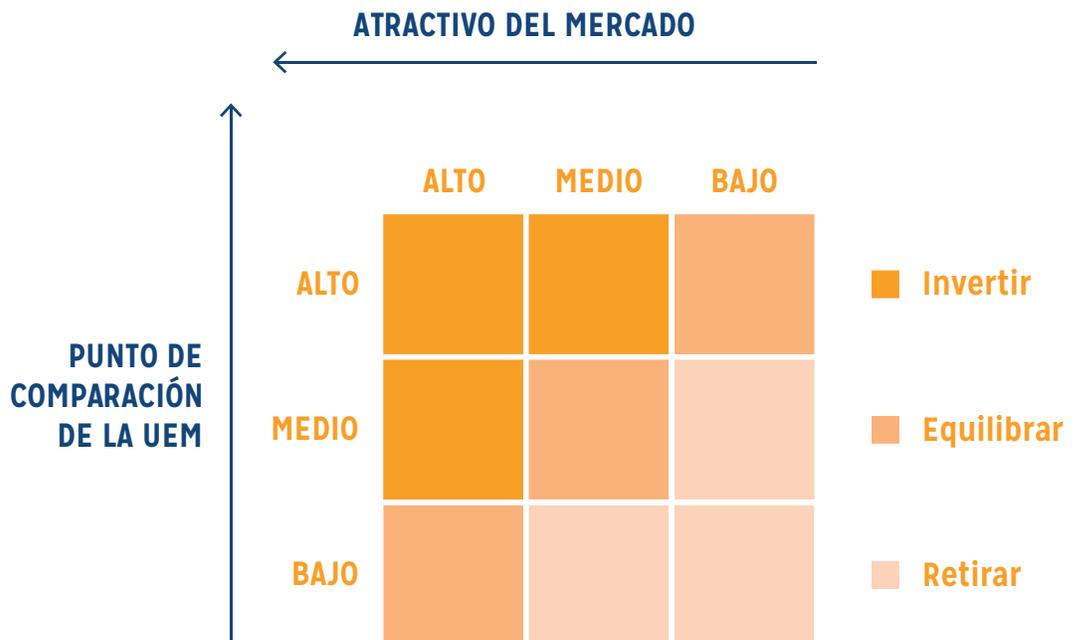
San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LA MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO-POSICIÓN DEL NEGOCIO

En los años 60 se le conoció como la matriz tres por tres, pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media y baja). Hoy se le conoce más como el enfoque del General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-adoposición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

El gráfico muestra un modelo de esta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:



Atractivo del Mercado de la Industria:

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- » Tamaño del mercado
- » Precios
- » Crecimiento del mercado
- » Diversidad del Mercado
- » Intensidad de la competencia
- » Rentabilidad de la industria
- » Nivel tecnológico
- » Impacto ambiental
- » Entorno político, social, legislativo, económico.

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- » Participación en el mercado
- » Crecimiento de la participación en el mercado
- » Costos unitarios
- » Canales de distribución
- » Capacidad de los proveedores
- » Calidad del producto o servicio
- » Imagen de la marca
- » Capacidad productiva
- » Capacidad gerencial
- » Estructura de la competencia
- » Fortalezas y debilidades de la UEN
- » Nivel Tecnológico
- » Desempeño en investigación y desarrollo



Tablas de Valoración

Ejemplo de una Tabla de Valoración para la Dimensión Atractivo del Mercado

Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño	0.25	4.00	1.00
Crecimiento	0.50	5.00	2.50
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75
	1.00		4.25

LAS TABLAS DE VALORACIÓN SE CONSTRUYEN ESCOGIENDO LOS FACTORES QUE LA EMPRESA CONSIDERA IMPORTANTES EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES

Las tablas de valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada una de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

- » Tamaño del mercado
- » Crecimiento del mercado
- » Rentabilidad de la industria

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de estos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de estos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla.

Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Supóngase que los factores a considerar son:

- » Canales de distribución
- » Calidad del producto o servicio
- » Imagen de la marca
- » Nivel tecnológico

La tabla siguiente muestra el resultado del proceso

Ejemplo de una Tabla de Valoración para la Dimensión Posición Competitiva

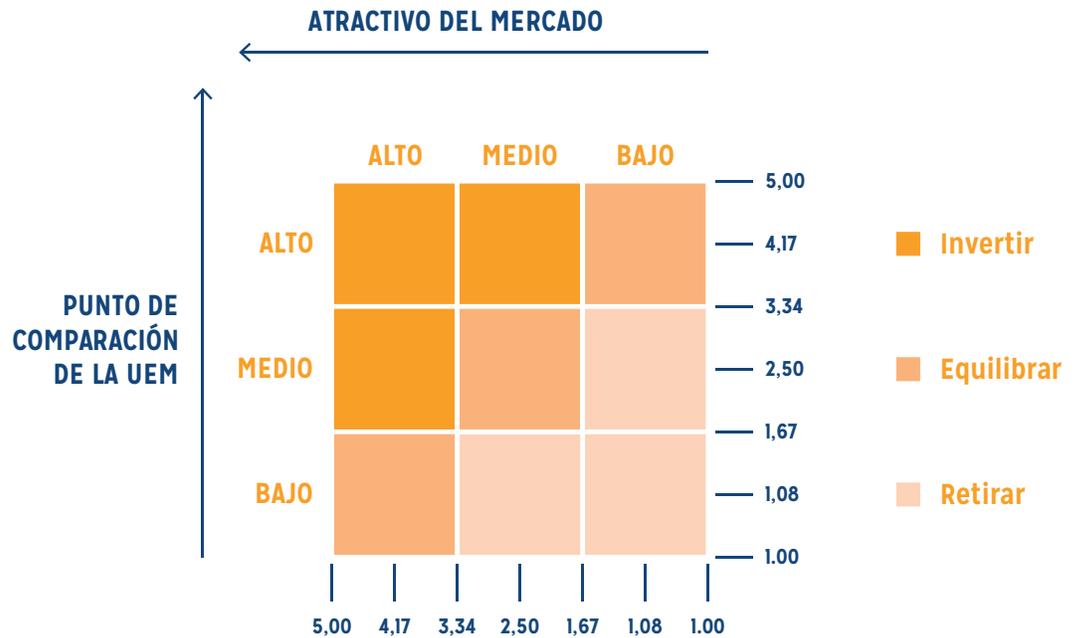
Factores	Peso	Calificación	Valor
Canales	0.20	4.00	0.81
Calidad	0.40	3.00	1.20
Imagen	0.30	3.00	0.90
Nivel tecnológico	0.10	4.00	0.40
	1.00		3.30



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Cómo ubicar la UEN en la matriz



Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria. Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.



Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tienen la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis FODA y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inexplicablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

Limitaciones de ésta técnica

1. La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromisos entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos por el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.
2. La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agrupan hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
3. Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que están generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.
4. En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en éstas herramientas es más bien imprudente.



Impacto de las Estrategias de Mercadeo sobre las Utilidades

Desarrollado por el Instituto de Planeación Estratégica de Cambridge, Massachusetts. Centralmente consiste en un banco de datos en el cual se pueden analizar diversos elementos estratégicos (participación de mercado). Estos factores inciden en el comportamiento de las utilidades y pueden ser comparados con la competencia, siempre y cuando esta tenga información en el banco de datos. En realidad cuando hacemos un análisis más detallado del IEMU encontramos que no permite una base directa de comparación. Los reportes conocidos como PAR (rendimiento sobre la inversión) y los

LOS ANÁLISIS CON MALLAS PROPORCIONAN CIERTAS VENTAJAS AL PODER ANALIZAR VARIAS UNIDADES DE NEGOCIOS AL MISMO TIEMPO Y A LA VEZ ESTABLECER PRIORIDADES

reportes de similitud (negocios estratégicamente similares) solamente indican datos comparativos para grupos de empresas con características similares.

En cuanto al análisis actual de las unidades de negocio y las estrategias futuras, se tiene que el IEMU nos proporciona información amplia de diagnósticos, la cual puede utilizarse para comparar la unidad con la base de datos. En cuanto al futuro se pueden utilizar los análisis de las unidades de negocios como base para considerar estrategias, además los reportes IEMU indican el efecto proyectado de diversos movimientos estratégicos posibles e identifican una estrategia optima, a las áreas funcionales que se encuentran reportadas se les puede sugerir las relaciones con las funciones, ejemplo, calidad de productos, participación de mercado, etc.

A manera de recursos es necesario diversos análisis pertinentes y una visión normal de las cualidades del negocio. Los análisis con mallas proporcionan ciertas ventajas al poder analizar varias unidades de negocios al mismo tiempo y a la vez establecer prioridades. El IEMU se basa en una sola unidad cada vez. El primero es relativo, el segundo es absoluto.



