

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LA CARTERA DE NEGOCIOS EN LAS ORGANIZACIONES

Ms.C. Beatriz Pupo Guisado

bpupo@fe.uho.edu.cu

Ms.C. Mirna Lázara González Velázquez

mglez@fe.uho.edu.cu

Dr.C. Gelmar García Vidal

gelmargv@fe.uho.edu.cu

Universidad de Holguín, Cuba

Resumen

Este trabajo se realizó debido fundamentalmente a la necesidad que tienen las organizaciones de gestionar adecuadamente su cartera de negocios, por lo que en el mismo se ofrece una metodología que posibilita el análisis de la cartera y orienta estratégicamente en la actividad comercial.

Esta propuesta metodológica está basada en el análisis de las tendencias más modernas que en este campo existen y para ello se tienen en cuenta las condiciones concretas del desarrollo de nuestro país y las características propias del tipo de empresa que estudia.

El aporte teórico del trabajo es el procedimiento a seguir, apoyado en instrumentos y herramientas que le permiten a la empresa lograr un mejor entendimiento de su situación. El mismo está compuesto por tres etapas fundamentales, la primera de caracterización y diagnóstico de la actividad comercial de la empresa, la segunda el análisis de los negocios que componen la cartera de la organización, utilizando herramientas que parten del análisis económico y las integran con otros indicadores que evalúan su ambiente interno y externo y la tercera, donde se recomiendan líneas estratégicas generales a seguir para la toma de decisiones, en función de la estrategia comercial de la empresa.

La aplicación de esta metodología contribuye a perfeccionar la gestión comercial pues desarrolla una oferta ajustada a los diferentes mercados que se atienden, lo que mejora la imagen y ello favorece el incremento de los ingresos y utilidades gradualmente.

Introducción

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en lugar de reactivas en la proyección de su futuro, pues propicia a la gerencia entender el contexto en el que se desenvuelve y ajustar su actividad en función de ello, de forma que su aplicación comienza a dar resultados satisfactorios.

La necesidad de una planeación estratégica cobra marcada importancia, para competir con éxito se debe tener una comprensión clara de los clientes, donde están y la mejor forma de llegar a

ellos, los principales productos, la competencia, los proveedores y otra serie de factores no menos significativos.

Una parte importante del proceso de planeación estratégica, es el análisis de la cartera de negocios de la empresa, el que tiene gran valor, pues orienta la gestión, al permitir moderar la visión a muy corto plazo, insistiendo en mantener un equilibrio entre las actividades de rentabilidad inmediata y aquellas que preparan su porvenir, establece prioridades en materia de asignación de recursos humanos y financieros y estrategias diferenciadas por actividad y crea en la organización un lenguaje común, al igual que fija los objetivos visibles que refuerzan la motivación y facilitan el control.

Las condiciones concretas y las características actuales del entorno en que se está moviendo la economía cubana han hecho necesarias la utilización de estas herramientas, de forma que permitan a la empresa insertarse de manera competitiva en el mercado mundial, el cual experimenta cambios trascendentales y dinámicos en todos los órdenes.

La novedad científica de esta investigación que propone una metodología para analizar la cartera de negocios de las empresas radica en que al determinar las unidades estratégicas de negocios se utiliza una combinación del enfoque de Abell, que brinda flexibilidad en el proceso de definición, con el enfoque de implantación de estrategias, donde se considera la definición de las unidades estratégicas de negocios en función de la estructura organizativa existente, criterio este de orden práctico vinculado a la factibilidad de la puesta en marcha de las estrategias.

Segundo, se utiliza por primera vez el análisis del margen de contribución en estudios de cartera de negocios, anteriormente solo se consideraban las ventas como criterio objetivo de la empresa, al ser estas la fuente de las utilidades. Sin embargo, el margen de contribución ayuda a la empresa a un entendimiento más claro de la situación de cada negocio, basado en que este muestra el aporte particular de cada negocio al margen de contribución total, del cual se derivan los gastos de operaciones y las utilidades de la empresa.

Desarrollo

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

Teniendo en cuenta las limitaciones que tienen las metodologías existentes para el análisis de cartera en la literatura consultada, se propone una metodología que ayudará a alcanzar el objetivo propuesto en esta investigación.

A continuación se describe la metodología propuesta en este trabajo, la que se divide en tres etapas fundamentales. En cada una de las etapas se precisan objetivos, procedimientos y herramientas a utilizar.

Fundamentos de la metodología propuesta. Procedimientos y herramientas

ETAPA I. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

1. Caracterización de la organización

Objetivo: Caracterizar la organización teniendo en cuenta los elementos esenciales que brindan una mejor comprensión de su actividad comercial.

Herramientas: Análisis del objeto social, visión, misión de la organización, sus principales productos, clientes, proveedores, competidores, estructura de la actividad comercial. Búsqueda documental, y bibliografía. Trabajo en grupo. Tormenta de ideas. Realización de entrevistas a directivos y comerciales de la empresa.

Procedimiento: Para realizar la caracterización de la empresa, de forma que permita orientarse en el entorno donde se mueve, es necesario efectuar una búsqueda documental que permita conocer el objeto social, la misión, visión, los principales productos, clientes, proveedores, competidores, estructura de la actividad comercial. Pueden utilizarse para ello, planes de marketing, investigaciones de mercado anteriores, etc. que faciliten estas informaciones. En caso que no exista o tenga dificultades la declaración de la misión y visión, será objeto de este paso, su determinación y se recomienda la revisión de bibliográfica de temas de Dirección Estratégica, (Menguzato y Renau, 1995), donde se definen estos términos, con el fin de adecuarlos a la organización, según el criterio de investigadores y empresarios. También se realizan entrevistas a los directivos y comerciales de la empresa con el fin de lograr un acercamiento a la misma.

2. Diagnóstico de la actividad comercial de la empresa

Objetivo: Conocer la situación general de la actividad comercial de la empresa como punto de partida para profundizar en el análisis de su cartera de negocios.

Herramientas: Auditoria de la gestión comercial, utilizando para ello la guía para la realización de la auditoria de Marketing, adaptación de la tabla 26-7: “Componentes de una auditoria de marketing” del libro Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control de Philip Kotler. Análisis de la situación interna y externa de la empresa para definir sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortaleza, realizando un análisis documental, complementado con la entrevista realizada en el paso anterior.

Procedimiento: Se realizará un diagnóstico de la actividad comercial considerando sus dimensiones estratégica y operativa, que permitirá al investigador tener un punto de partida para luego profundizar en el análisis de los negocios que componen la cartera de la empresa.

Esta auditoria se divide en las siguientes partes: análisis del entorno de marketing, donde se contemplan por una parte los elementos del macroentorno, a saber, factores demográficos, económicos, ecológicos, tecnológicos, políticos, culturales y por otra parte el microentorno, que evalúa el conocimiento que se tiene de los mercados, clientes, competencia, distribuidores y suministradores. A continuación se audita la estrategia de marketing, considerando en ello la

filosofía de marketing de la empresa, las metas y objetivos y la estrategia que de ellas se desprende. Seguidamente se revisa la organización de marketing, donde se estudia el sistema de planificación y de control de Marketing y el sistema de desarrollo de nuevos productos. Posteriormente se examina la mezcla de marketing, que incluye el producto, el precio, la distribución, la comunicación. Finalmente se verifican los resultados de marketing, atendiendo al análisis del cumplimiento del plan, al análisis de la rentabilidad y del costo/ efectividad.

Con todo ello se precisa los principales logros y dificultades encontrados.

Para realizar el análisis de la situación interna y externa de la empresa, se desglosan sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, apoyándose para ello, en el análisis de los planes de marketing de la empresa y en la entrevista realizada a los directivos en el paso anterior.

ETAPA II. ANALISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

1. Determinación de las Unidades Estratégicas de Negocios y definición del período a analizar

Objetivos: Determinar las unidades estratégicas de negocio que se considerarán en el análisis.

Enmarcar el período de análisis de la cartera, determinando los años a considerar en el estudio, de forma que posibilite evaluar los posibles cambios en el comportamiento de la empresa.

Herramientas: Análisis organizativo, criterio de expertos, trabajo en grupo, discusión colectiva, estudio de documentos.

Procedimiento: Para cumplir este paso se realiza una sesión de trabajo en grupo con los directivos y comerciales de la empresa. Se parte de un análisis de la gama de productos/ servicios de la empresa para luego definir las UEN a estudiar, en este caso se combina la propuesta de Abell en la definición de las UEN, debido a su flexibilidad en la concepción de las UEN, pues permite establecer un equilibrio entre las necesidades inherentes a la formulación de estrategias y las que se derivan del proceso de implantación de las mismas, con el enfoque de implantación de estrategias, donde se considera la definición de las unidades estratégicas de negocios en función de las unidades organizativas existentes, al predominar criterios de orden práctico vinculados a la factibilidad de la puesta en marcha de las estrategias, lo que está relacionado no solo con su formulación, sino también con la estructura organizativa presente.

La propuesta de Abell plantea que deben considerarse tres dimensiones

- ¿A qué público objetivo se atenderá?
- ¿Qué necesidad se satisface?
- ¿Con qué tecnología se satisface dicha necesidad?

Luego de divididas las UEN, se utiliza el enfoque de implantación, en el que el análisis y la formulación de estrategias se realiza al nivel de los negocios, considerando la estructura organizativa vigente. Todo ello permite definir las UEN a considerar en el estudio.

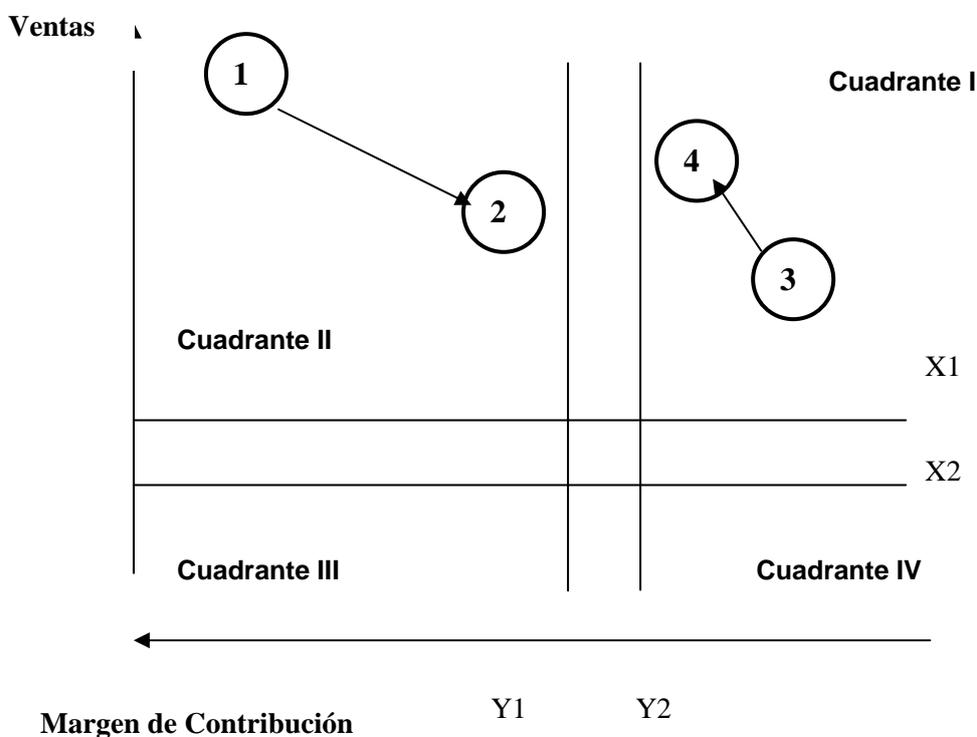
Seguidamente se precisa el período de estudio según el criterio de los interesados e investigadores, de forma que le permita a la empresa evaluar la evolución de su comportamiento.

2. Confección de la Matriz Ventas/ Margen de Contribución

Objetivo: Evaluar la situación de cada una de las unidades estratégicas de negocio a partir del análisis de los productos/ servicios que las componen.

Herramientas: Búsqueda documental, trabajo de mesa, paquete de Office 2000, Excel, matriz ventas/ margen de contribución.

A continuación se representa hipotéticamente una Matriz Ventas / Margen de Contribución considerando las unidades estratégicas de negocios **A** y **B** en los años 1 y 2. Por su parte, X1, X2 y Y1, Y2 representan las medianas de esos valores analizados en esos años.



Matriz Ventas/ Margen de contribución

LEYENDA 1: Negocio A, Año 1 2: Negocio A, Año 2
 3: Negocio B, Año 1 4: Negocio B, Año 2

Procedimiento: Se parte de buscar y seleccionar los datos precisos para confeccionar la matriz, los precios, costos variables y cantidades vendidas para cada producto/ servicio en cada una de las UEN que se analizan. Luego se calculan las ventas (resultado de la multiplicación de los

precios por las cantidades vendidas), y el margen de contribución unitario (las cantidades vendidas por la resta del precio de venta menos el costo variable del producto).

Seguidamente se determinarán las ventas totales y el margen de contribución en masas de cada UEN. Las ventas totales de cada UEN se determinan sumando las ventas de cada uno de los productos que la componen y el margen de contribución en masas se calcula sumando los márgenes de contribución unitario de todos los productos.

Estos últimos, ventas totales y margen de contribución en masas serán los datos a reflejar en la matriz.

Para confeccionar la matriz se determinarán las medias de los valores de las ventas y el margen de contribución en masas para cada año por separado, de forma que sean estos, los valores centrales que dividan los ejes de la matriz en cuatro cuadrantes.

De esta división resultará la ubicación de cada UEN en los diferentes cuadrantes que a continuación se relacionan:

Cuadrante I: son negocios de altas ventas y bajo margen de contribución, por lo que es importante defenderlos debido a que en muchas ocasiones estos son los que mantienen la actividad de la empresa.

Cuadrante II: son negocios de altas ventas y margen de contribución, estos son los de mayor atractivo para la empresa, al ser los más rentables.

Cuadrante III: son negocios de bajas ventas y alto margen de contribución, lo cual puede haber sido resultado de un buen proceso de negociación con sus proveedores y aunque no se alcancen altos volúmenes de ventas, es importante reforzar su gestión comercial para potenciarlos progresivamente, pues pueden resultar atractivos.

Cuadrante IV: son negocios de bajas ventas y margen de contribución, estos son los más desfavorables para la empresa, por lo que se hace necesario evaluar las causas de su situación de manera profunda para determinar la estrategia a seguir.

Finalmente se realizará un comentario general de la matriz considerando la ubicación de las UEN y se evaluará la cartera teniendo en cuenta los siguientes elementos:

Dinamicidad: movimiento en positivo o negativo de los indicadores evaluados en las UEN, de un período de análisis a otro.

Orientación: aparición de las UEN en los cuadrantes más atractivos.

Para la organización de los datos se utilizarán las siguientes tablas:

Tabla 1. Recolección de datos para Matriz Ventas/ Margen de Contribución de cada una de las UEN

Productos de la UEN A.	Año 1				
	Precio Unitario	Costo Variable	Cantidad Vendida	Ventas	Margen de contribución
Comidas					
Bebidas					
Cigarros					
TOTAL					

Productos de la UEN A.	Año 2				
	Precio Unitario	Costo Variable	Cantidad Vendida	Ventas	Margen de contribución
Comidas					
Bebidas					
Cigarros					
TOTAL					

La información que refleja la tabla 2 permitirá la confección de la matriz, que representará gráficamente la situación de cada una de las UEN.

Tabla 2. Información a reflejar en la Matriz Ventas/ Margen de Contribución.

UEN	Ventas		Margen de contribución	
	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2
A				
B				
Media	Y1	Y2	X1	X2

3. Análisis del Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva

Objetivo: Determinar la situación de cada una de las unidades estratégicas de negocio según la evaluación del atractivo del mercado y de la posición competitiva.

Herramientas: Determinación de los indicadores que componen el atractivo del mercado y la posición competitiva. Encuesta para evaluar la importancia y pertinencia del atractivo del mercado/ posición competitiva. Trabajo de grupo. Tormenta de ideas. Discusión colectiva. Criterio de expertos. Paquete de Office 2000, Excel.

Procedimiento: Primeramente se determinarán qué indicadores analizar en el atractivo del mercado y posición competitiva y cómo evaluar los mismos considerando una escala ajustada al sector estudiado y la empresa en específico.

Luego de determinados estos indicadores, se recogerán y seleccionarán los datos necesarios para evaluar y analizar el comportamiento de los mismos en cada UEN, de forma que permita precisar la situación de la cada una de ellas.

Finalmente se realizará un comentario que refleje el comportamiento de las diferentes UEN según las puntuaciones obtenidas y el por qué de los resultados. Para ello es necesario realizar un trabajo de mesa con el fin de determinar qué indicadores evaluar en cada uno de los dos factores que se consideran, (atractivo del mercado y posición competitiva). Luego, por el método de experto se deciden los indicadores a utilizar en cada caso y cómo evaluarlo a partir de una escala que tiene en cuenta el sector y la situación de la empresa.

A continuación se desglosan los indicadores a evaluar en cada factor:

Para el **Atractivo del mercado:**

1. Tamaño del mercado:

Se consideraron una serie de indicadores, como trabajadores estimulables en divisas, monto de la divisa que reciben los trabajadores que prestan servicios en el extranjero, divisas que recibe la población, divisas que compra la población, cuentas en divisa, divisa de trabajadores directos del turismo (propina), divisas que gastan los residentes y estudiantes extranjeros y los gastos de los turistas en tiendas.

A partir de aquí, según el criterio de los expertos, se considera que si se logra más del 50% de total de este sector se evalúa de alto, entre un 20 y un 50% de medio y menos de un 20% de baja.

De aquí se desprende que mientras mayor sea el tamaño del mercado más atractivo será este.

2. Intensidad competitiva:

Aquí se consideran las acciones de la competencia hacia el mercado, entre ellas:

- Si cuentan con un sistema de fidelización de clientes.
- La cantidad de información difundida por los competidores sobre sí mismos, si realizan acciones de publicidad, promoción, relaciones públicas.
- Preocupación por la profesionalidad de los trabajadores.
- Principales estrategias de la competencia, etc.

Teniendo en cuenta estos elementos se determina si la empresa opera en un mercado donde la intensidad de la competencia es débil, media o agresiva. Mientras mas agresiva sea esta, menos atractivo será el mercado.

3. Diferenciación:

Se evaluará el grado de diferenciación entre las diferentes empresas que operan en esta actividad considerando para ello:

- La tecnología utilizada en la actividad (locales, medios, equipamientos, etc.)
- La oferta (productos/ servicios que se prestan)

A partir de aquí se determinará si el sector en el que opera el negocio es atractivo o no. Mientras mayor grado de diferenciación exista entre los diferentes competidores, menos atractivo será este mercado.

4. Disponibilidad de insumos:

Se tendrá en cuenta la actividad de los proveedores fundamentales del sector, para ello se evaluará:

- Cantidad de proveedores de los insumos básicos del sector.
- Estabilidad de la oferta de estos proveedores.
- Calidad de la oferta de estos proveedores.
- Poder de negociación de los proveedores

Mientras mayor cantidad de proveedores y estabilidad y calidad tenga su oferta, más atractivo será este mercado.

5. Márgenes de utilidad en el sector: Evalúa si los márgenes de utilidad en el sector resultan atractivos o no.

Este indicador se consideró a partir del criterio de los expertos y se estableció que el promedio en el sector era 0.35, por encima de este resulta un mercado atractivo y por debajo, poco atractivo.

Para la **Posición competitiva**:

En este factor la posición del negocio no es atribuida en abstracto, sino en su relación con los dos o tres competidores más peligrosos.

1. Orientación de la gerencia:

Considera una serie de criterios, que serán evaluados a través de una encuesta a los trabajadores del centro, entre ellos:

- Orientación de la gerencia hacia las necesidades y los deseos del cliente, si parte del pensamiento de la gerencia, expresado en alguno de sus miembros, antepone finanzas y producción, pero está consciente de la importancia del servicio al cliente, si la atención al cliente es asunto del departamento de ventas, o si los vendedores son los que han de ocuparse del cliente.
- Si el Director General se ocupa activamente del marketing, si no interviene, pero se interesa por el marketing, está bien asesorado, si deja hacer en materia de marketing, o si tiene otras prioridades más importantes.
- Si todos los trabajadores y directivos (un 90 % de ellos) se sienten que forman parte de los resultados de ventas, si un 75% sienten que forman parte de los resultados de ventas, si la

mitad aproximadamente sienten que forman parte de los resultados de ventas, o si sólo los directamente involucrados sienten que forman parte de los resultados de ventas.

2. Participación relativa en el mercado:

Para medir este indicador se determinará la cuota de mercado que posee la empresa considerando para ello un estimado de las ventas totales del sector.

Par ello, se procederá a dividir las ventas de la empresa entre las ventas del sector y ello fijará el valor de cuota de mercado para la empresa. De igual forma se realizará este estimado para los principales competidores y luego se ordenarán en orden descendente según la cuota de mercado calculada a estos competidores, incluyendo la empresa. A ello se le aplicará el criterio de Pareto. A continuación se muestra una tabla que recoge estos datos:

Tabla 3. Estimación de la cuota de mercado

Empresas del sector	Ventas estimadas \$	Cuota de mercado %	Criterio de Pareto %
Empresa A		54	54
Empresa B		31	85
Mi Empresa		10	95
Empresa C		5	100
TOTAL del sector		100	

Considerando este último resultado se determinará como:

- Líder: empresa de mayor cuota de mercado
- Seguidor(res) : resto de la(s) empresa (s) que representan el 80% de la cuota de mercado
- Rezagado(s): empresa (s) que representan el 20% restante de la cuota de mercado.

En el ejemplo anterior **A** es líder, **B** seguidor, **mi empresa** y **C** rezagadas.

Mientras mayor sea la cuota de mercado, mas fuerte será la posición competitiva de la empresa.

3. Conocimiento de los clientes y del mercado:

Este indicador evalúa el conocimiento que tiene la empresa de sus mercados y clientes, considerando para ello:

- Frecuencia con que se realizan investigaciones de mercado o algún tipo de análisis relacionado con los clientes.
- Existencia o no de un sistema de quejas y reclamaciones. ¿con qué frecuencia se revisa?, ¿se dan respuestas adecuadas, oportunas a estas?
- Existencia o no de un sistema de evaluación del mercado.

Mientras más conocimientos se tenga del mercado, y más diferenciados y atendidos estén estos, mas fuerte será la posición competitiva de la empresa.

4. Capacidad para competir en precios y calidad:

Aquí se considerarán algunos elementos que determinan si la empresa tiene o no capacidad para competir en relación con los principales competidores, entre ellos:

- La tecnología utilizada por la empresa (instalaciones, equipamiento, medios para desarrollar su actividad)
- Calidad y variedad de los insumos

En la medida en que estos elementos sean superiores a la competencia, más fuerte será la posición competitiva de la empresa.

5. Cualidades distintivas:

Se establecerá si la empresa cuenta con productos/ servicios diferenciados del resto de la competencia, para ello se analizará:

- La variedad de la oferta.
- El grado de especialización de su menú
- La presentación de productos/ servicios actuales, únicos, novedosos, creativos.
- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos/ servicios.

En la medida que se presenten productos cada vez más diferenciados constituirá para la empresa una ventaja competitiva más fuerte.

6. Imagen:

Aquí se consideran una serie de criterios subjetivos percibidos por el cliente, evaluados a través de encuestas a los mismos, entre ellos:

- Calidad del producto/ servicio
- Referencias que estos poseen.
- Grado de especialización.
- Estabilidad, edad de la empresa.
- Capacidad técnica.
- Capacidad comercial.
- Su comunicación: publicidad, promoción, relaciones públicas, información general.
- Políticas de precios.
- Su adaptabilidad, flexibilidad (facultad para colaborar con el cliente, rapidez para adaptar productos a las necesidades del cliente, disponibilidad, calificación y profesionalidad del personal).

Ello permitirá evaluar si su imagen es favorable o no, o neutra.

7. Accesibilidad:

Determinación de si la ubicación geográfica que ocupa la empresa le concede o no fortaleza competitiva. Para ello se tendrá en cuenta si el negocio se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, próximo al centro o en una zona periférica de la ciudad. Los resultados que de aquí se

desprenden muestran que mientras más cerca del centro de la ciudad este situado el negocio, más fuerte será su posición competitiva, pues la mayoría de los competidores se ubican próximos al centro.

A continuación se muestra una tabla que recoge todos estos criterios y sus escalas de evaluación.

Tabla 4. Atributos del atractivo del mercado y posición competitiva y sus escalas de evaluación para el sector estudiado

Criterios	Escala de evaluación		
	Baja 1 punto	Media 3 puntos	Alta 5 puntos
Tamaño del mercado	Menos de \$ 88 000	Entre \$ 88 000 y \$ 220 000	Más de \$ 220 000
Intensidad de la competencia	Competencia agresiva.	Competencia media.	Competencia débil.
Diferenciación	Negocios muy diferenciados	Negocios poco diferenciados	Negocios no diferenciados
Disponibilidad de insumos	Escasez de insumos.	Disponibilidad media de insumos.	Gran disponibilidad.
Márgenes de utilidad en el sector	Desde 0.20 hasta 0.35	Promedio en el sector: 0.35	Desde 0.35 hasta 0.40

Criterios	Escala de evaluación		
	Débil 1 punto	Media 3 puntos	Fuerte 5 puntos
Posición Competitiva			
Orientación de la gerencia	Orientada a las ventas (cumplir plan de ventas)	Orientada al producto (mejorar el servicio)	Orientada al mercado interno y externo
Participación relativa del mercado	Rezagados	Seguidor	Líder en el mercado.
Conocimiento de los clientes y el mercado	No se conocen	Poco conocimiento	Claramente diferenciados y atendidos
Capacidad para competir en calidad y precios	Inferior a la competencia	Similar a la competencia	Superior a la competencia
Criterios	Escala de evaluación		
	Débil 1 punto	Media 3 puntos	Fuerte 5 puntos
Posición Competitiva			
Cualidades distintivas	Productos iguales a la competencia	Productos poco diferenciados	Productos únicos en su género
Imagen	Desfavorable	Neutra	Favorable
Accesibilidad	Lejos del centro de la ciudad	Próxima al centro de la ciudad	En el centro de la ciudad

Cada uno de los criterios considerados en cada factor será evaluado teniendo en cuenta, por una parte, el grado de importancia que ellos tienen en la gestión comercial de la empresa y por otra parte qué incidencia tienen estos en dicha gestión. Es necesario precisar que la importancia será evaluada de igual forma independientemente de la actividad considerada por la empresa.

La escala de evaluación utilizada propone otorgar a cada factor entre 1 y 5 puntos según refleje la situación de la empresa. Los valores 2 y 4 no se colocan explícitamente en la tabla anterior, pero representan situaciones intermedias entre 1,3 y 5.

Una vez establecidos los atributos y sus escalas de evaluación se realizarán sesiones de trabajo en grupo con el consejo de dirección de la empresa y especialistas comerciales de experiencia para determinar cómo se comportan estos indicadores que se evalúan en cada factor para cada UEN. Para ello se aplicará una encuesta a cada uno de los participantes.

Esta información se procesará utilizando el paquete de Office 2000, Excel. El resultado de cada una de estas tablas permitirá determinar la situación de las UEN considerando la puntuación de

los dos factores. Para ello se utilizarán los siguientes criterios de clasificación propuestos por la matriz de la General Electric:

Para el Atractivo del mercado:

100 – 233 puntos: Mercado de **Bajo Atractivo**.

234 – 367 puntos: Mercado de **Atractivo Medio**.

368 – 500 puntos: Mercado de **Alto Atractivo**.

Para la Posición Competitiva:

100 – 233 puntos: Posición Competitiva **Débil**.

234 – 367 puntos: Posición Competitiva **Media**.

368 – 500 puntos: Posición Competitiva **Fuerte**.

4. Confección de la Matriz General y de Tendencias

Objetivo: Determinar la situación de cada una de las diferentes unidades estratégicas de negocio cruzando los análisis de la Matriz Ventas/ Margen de contribución y del Atractivo del mercado/ Posición competitiva.

Herramientas: Búsqueda documental. Criterio de expertos. Discusión colectiva. Trabajo de mesa. Matriz General y de Tendencias.

Procedimiento: La Matriz General y de Tendencias, Ver **Anexo 1** se divide inicialmente en 9 celdas fundamentales, considerando el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa.

A partir de aquí se subdivide cada una de estas celdas, en 4 celdas secundarias teniendo en cuenta si la tendencia de las ventas y el margen de contribución se han mantenido por encima o por debajo de los valores de las medias de los años analizados.

Finalmente se vuelve a dividir a cada uno de estos cuadrantes en 9 celdas más, considerando el crecimiento, decrecimiento o estabilidad de los valores de las ventas y el margen de contribución.

Todo lo que permite valorar el negocio desde una perspectiva tanto interna como externa considerando elementos objetivos y subjetivos, subsanando ello alguna de las limitaciones de los modelos de análisis de cartera existentes.

Para llevar a cabo este paso, lo primero que se tendrá en cuenta es la situación de cada negocio según el análisis del atractivo del mercado y la posición competitiva y en función de ello se procederá a seleccionar en cual de los nueve cuadrantes iniciales ubicar cada negocio.

Seguidamente, se realizará el análisis de la tendencia de las ventas y del margen de contribución. Para ello se efectuará una sesión de trabajo en grupo, considerando criterios específicos, tomados sobre la base de las reflexiones de expertos, comerciales y económicos de la empresa y el comportamiento de estos indicadores en el sector.

En el caso del análisis de la tendencia de las **Ventas** se considera:

- Si la tendencia de las ventas se comporta por encima del 10% en comparación con el período anterior analizado clasifican como en **Crecimiento**.
- Si la tendencia de las ventas se comporta por debajo del 10% en comparación con el período anterior analizado clasifican como en **Declive**.
- Si la tendencia de las ventas se mantiene con valores similares en comparación con el período anterior analizado clasifican como **Estable**.

En el caso del análisis de la tendencia del **margen de contribución** se considera:

- Si la tendencia real del margen de contribución se comporta por encima de lo planificado en el período anterior analizado clasifica como **Mejora**.
- Si la tendencia real del margen de contribución se comporta por debajo de lo planificado en el período anterior analizado clasifica como **Rezagado**.
- Si la tendencia real del margen de contribución se comporta igual a lo planificado en el período anterior analizado clasifica como **Promedio**.

Tabla 5. Tendencia de las ventas y el margen de contribución

UEN	Ventas		Criterio	Margen de contribución		Criterio
	Año 1	Año 2		Año 1	Año 2	
A			declive			rezagado
B			crece			promedio

Todo lo anterior posibilitará ubicar a cada negocio en la subdivisión correspondiente de estos cuadrantes iniciales, que tiene en cuenta si estas tendencias se han mantenido por encima o por debajo de los valores de las medias de los años analizados.

Finalmente se considerará el crecimiento, estabilidad o decrecimiento de los valores de las ventas y el margen de contribución, dato este que se extrae del análisis del comportamiento de los negocios de un periodo a otro en la Matriz Ventas/ Margen de Contribución.

Con todo ello se procederá a la ubicación de los negocios en la Matriz General y de Tendencias.

Y finalmente se comentará la situación de cada una de las UEN según esta matriz.

ETAPA III. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

1. Propuesta de estrategias futuras

Objetivo: Recomendar líneas estratégicas generales para la toma de decisiones.

Herramientas: Análisis documental. Criterio de expertos. Discusión colectiva. Dinámica de grupo.

Procedimiento: A continuación se relacionan las estrategias más generales a seguir por cada una de las UEN.

1. Construir: Incrementar la cuota de mercado, incluso aunque haya que disminuir ganancia. Para ello se pueden desarrollar las siguientes estrategias:

Crecimiento intensivo: crecer en el seno del mercado de referencia.

- *Estrategia de penetración de mercado:* aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes.

Para ello es preciso incrementar la cuota de mercado y desarrollar la demanda aumentando la frecuencia de uso, la cantidad consumida y encontrando nuevos usos.

- *Estrategia de desarrollo de producto:* aumentar las ventas en los mercados actuales a través de productos mejorados, reformulados o nuevos.

Es necesario en este caso añadir funciones o características al producto; ampliar gama de productos desarrollando nuevos productos.

- *Estrategia de desarrollo de mercado:* desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en mercados nuevos.

Ello se logra mediante una expansión geográfica; creando nuevos circuitos de distribución; encontrando nuevos segmentos de mercado.

Crecimiento por integración: crecer en el seno del sector industrial por una extensión lateral, hacia arriba o hacia debajo de la actividad de base.

- *Estrategia de integración horizontal:* adquirir o controlar algunos competidores por absorción o toma de participación.
- *Estrategia de integración hacia arriba:* adquirir o controlar mejor sus fuentes de aprovisionamiento.
- *Estrategia de integración hacia abajo:* adquirir o controlar mejor su red de distribución.

Crecimiento por diversificación: crecer a partir de oportunidades situadas fuera del sector industrial.

- *Diversificación concéntrica:* añadir actividades complementarias en tecnologías o comercialización.
- *Diversificación pura:* añadir actividades sin ninguna relación con los productos o mercados existentes.

2. Mantener: Conservar la cuota de mercado. Buscar buena generación de tesorería. Invertir lo necesario para mantener calidad, producción y clientela.

3. Desinvertir: Liquidar el negocio cuando los resultados del producto son negativos y no se observa posibilidad de recuperación, especialmente si actúan en contra de los beneficios.

A partir de las recomendaciones estratégicas realizadas por la General Electirc en su matriz, se proponen líneas estratégicas generales considerando la ubicación de los negocios en la Matriz General y de Tendencias.

Primeramente se realizará una división de la Matriz General y de Tendencias en 9 celdas fundamentales, tal como la Matriz de la General Electric, y a partir de aquí se aplicarán las recomendaciones hechas por estos para cada cuadrante, representadas en el cuadro 1.

Cuadro 1. Estrategias a utilizar según la Matriz de la General Electric

	Mercado Muy Atractivo	Mercado de Atractivo Medio	Mercado Poco Atractivo
P.C. Fuerte	Proteger posición 1. Invertir para crecer sin perder rentabilidad. 2. Esforzarse en mantener puntos fuertes	Invertir para construir 1. Búsqueda de liderazgo. 2. Construir apoyándose en puntos fuertes. 3. Reforzar áreas vulnerables	Construir selectivamente 1. Especializarse apoyándose en puntos fuertes. 2. Buscar caminos de superación de las debilidades. 3. Renunciar si aparece indicadores de que no se mantendrá el crecimiento.
P.C. Media	Construir selectivamente 1. Invertir en segmentos atractivos. 2. Fortalecer posición frente a la competencia. 3. Buscar rentabilidad mejorando la productividad.	Gestión selectiva buscando beneficios 1. Proteger el programa existente. 2. Concentrar la inversión en el segmento con buena rentabilidad y bajo riesgo.	Expansión limitada o cosecha 1. Buscar expansión de bajo riesgo, si no hay, minimizar inversiones y racionalizar las operaciones.
P.C. Débil	Proteger y reenfocar 1. Gestión buscando beneficios a corto plazo. 2. Concentrarse en segmentos atractivos. 3. Defender puntos fuertes.	Gestión buscando beneficios 1. Proteger posición en los segmentos rentables. 2. Mejorar la línea de productos. 3. Minimizar inversiones.	Desinvertir 1. Liquidar negocio. 2. Disminuir costos fijos evitar inversiones.

Cada una de estas estrategias deberá ser aplicada teniendo en cuenta tres criterios que dependen del lugar en que se posiciona la UEN dentro del cuadrante que le corresponde en la Matriz General y de Tendencias.

A	A	B
A	B	C
B	C	C

A	Acometer la estrategia.
B	Estudiar acciones, puede empeorar.
C	Actuar con mucha cautela.

Atendiendo a que la Matriz General y de Tendencias subdivide a su vez cada una de estas 9 celdas en 4 celdas, considerando si la tendencia de las ventas y el margen de contribución se ha mantenido en cada caso por encima o debajo de los valores de las medias de los años analizados, se proponen líneas estratégicas a tener en cuenta, representadas en el cuadro 2.

Cuadro 2. Estrategias a seguir según la ubicación de las UEN considerando la de tendencia de las ventas y el margen de contribución

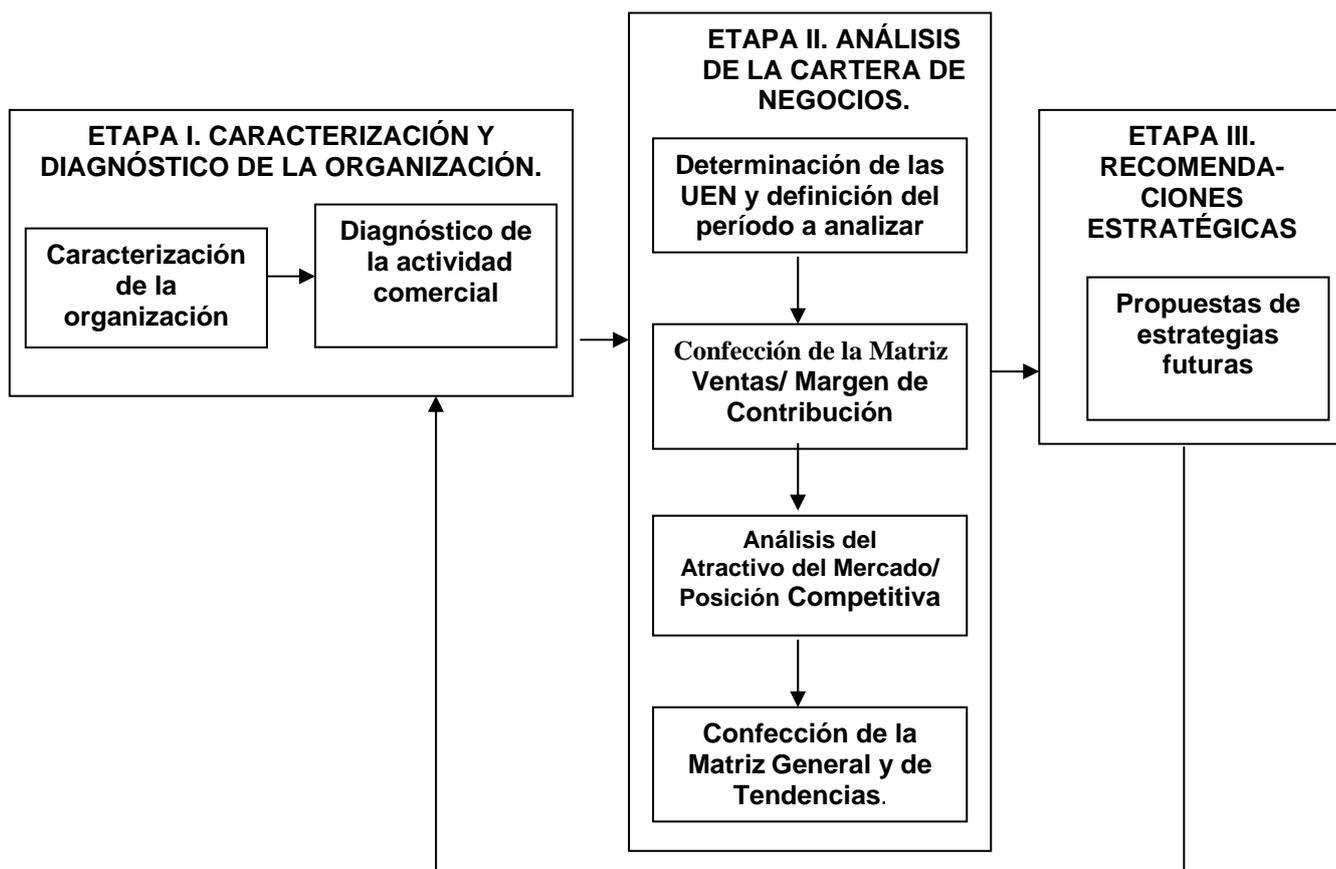
Ventas	Margen de Contribución	Estrategias
Por encima de la media	Por encima de la media	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la posición a toda costa. Incrementar la cuota de mercado.
Por debajo de la media	Por encima de la media	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar las acciones que conduzcan a incrementar las ventas y el margen de contribución, estimulando la gestión comercial. Fortalecer, mantener y desarrollar las relaciones con los proveedores.
Por encima de la media	Por debajo de la media	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los altos volúmenes de ventas y/o continuar aumentándolos en la medida de lo posible de forma que compense los márgenes de contribución bajos. Negociar con los proveedores en aras de mejorar los precios de los insumos, si es posible.
Ventas	Margen de Contribución	Estrategias
Por debajo de la media	Por debajo de la media	<ul style="list-style-type: none"> Elevar volúmenes de venta para lograr mejorar la situación, intensificando la gestión comercial. Negociar con los proveedores, si es posible. Si no es posible, valorar posibilidades de desinvertir o reconvertir el negocio.

Finalmente, considerando la última de las subdivisiones que realiza la Matriz General y de Tendencias, que tiene en cuenta la situación de cada negocio a partir de su ubicación en la

matriz de Ventas/ Margen de contribución, los autores proponen realizar un análisis casuístico del por qué de cada situación concreta y en función de ello evaluar las estrategias propuestas. Este paso permitirá realizar la retroalimentación de la metodología, dándole un carácter cíclico e ininterrumpido.

A continuación se muestra en la Figura 2 una representación gráfica de la metodología propuesta:

Figura 2. Representación gráfica de la metodología propuesta para el análisis de la cartera de negocios



CONCLUSIONES

Una vez realizada la presente investigación, se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. La metodología para el análisis de la cartera de negocios propuesta en esta investigación posibilita un adecuado manejo de la cartera de negocios de las empresas, lo que permite contribuir a una acertada orientación estratégica de su actividad comercial, todo lo que corrobora la hipótesis y resuelve el problema que le dio origen.
2. Esta metodología cuenta con tres etapas fundamentales para el análisis de la cartera de negocios, la primera de caracterización y diagnóstico de la actividad comercial de la empresa, la segunda de análisis propiamente de los negocios que componen la cartera de la organización y la tercera donde se proponen estrategias a tenor del análisis anterior.
3. En la primera etapa se realiza una caracterización de la empresa teniendo en cuenta los elementos esenciales que brindan una mejor comprensión de su actividad y un diagnóstico

- de su actividad comercial como punto de partida para profundizar en el análisis de su cartera de negocios.
4. En la segunda se evalúa la situación de cada una de las unidades estratégicas de negocio a partir de análisis de los productos/ servicios que las componen, considerando una serie de factores objetivos y subjetivos, desde el punto de vista interno y externo de la organización para lograr una comprensión clara de la situación de cada uno de sus negocios, entre ellos, las ventas y el margen de contribución y el atractivo del mercado y la posición competitiva.
 5. En la tercera y última de las etapas, se recomiendan líneas estratégicas generales a seguir para la toma de decisiones, en función de los resultados de la etapa anterior y de la estrategia comercial de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D. A. (1987). "Management Estratégico del Mercado", Hispano Europea, Barcelona.
2. Abell, D. F. (1980). "Defining the Business", Prentice Hall, Englewood Cliffs.
3. Ansoff, H. L.; Declerk, R. P. y Hayes, R. L. (1993). Planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración. Editorial, Mexico
4. Bettis, R. A.; HALL, W.K. (1983). "The Business Portfolio Approach Where it Falls Down in Practice", Long Range Planning, vol. 16, nº 2, pp. 95104.
5. Bowman, C. (1990). La esencia de la administración estratégica. Editorial Prentice Hall, México.
6. Bueno Campos, E. (1987). "Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos". Pirámide, Madrid.
7. Clarke, C. J.; Brennan, K. (1990). "Building Synergy in the Diversified Business", Long Range Plannig, vol. 23, nº 2, pp. 916.
8. Cruz Roche, I. (1990). Fundamentos de marketing. Editorial Ariel, Barcelona.
9. David, F. (1994). La gerencia estratégica. Fondo Editorial LEGIS, Colombia.
10. Davis, P. S.; Robinson, R. B. Jr; PEARCE II, J. A.; PARK, S.H. (1992). "Business Unit Relatedness and Performance: A Look at the Pulp and Paper Industry", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 349361.
11. Drucker. P. (1975). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial "El Ateneo", Buenos Aires.+
12. Dvir, D.; Shenhar, A. (1990). "Success Factors of HighTech SBUs: Towards a Conceptual Model Based on the Israeli Electronics and Computer Industries", Journal of Production and Innovation Management, vol. 7, pp. 288296.
13. García, Gelmar (2004). Contribución a la epistemología de la Administración. Propuesta de un Método Administrativo. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas. Sin discutir.
14. Gluck, F. W.; Kaufman, S. P.; Walleck, A.S. (1980). "Strategic Management for Competitive Advantage", Harvard Business Review, julioagosto, pp. 154161.
15. Golden, B. R. (1992). "SBU Strategy and Performance: Moderating Effects of the Corporate SBU Relationship", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 145158.
16. Gold, M.; Cambell, A. (1989). "Estrategias y Estilos", Tecnología de Gerencia y Producción, Madrid.
17. Grima Terre, J. D.; Tena Millán, J. (1987). "Análisis y Formulación de la Estrategia Empresarial". Hispano Europea, Barcelona, 2ª edición.
18. Guerras Martín, L. A.; García Tenorio, Ronda; Pérez Rodríguez, M. J. (1994). "El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa", Boletín de Estudios Económicos, vol. 49, nº 152, pp. 239256.
19. Guerras Martín, Luis Angel (2004) Las Unidades Estratégicas de Negocio: ¿autonomía o interrelación? <http://www.ucm.es/info/eunivers/hp001.htm>
20. Hall, W. K. (1978). "SBUs: Hot New Topic in the Management of Diversification", Business Horizons, febrero, pp. 1725.

21. Jarrillo, J. (1992). Dirección estratégica. Serie Mc Graw Hill, Brasil.
22. Kotler, P. Carrera, D. Grande, I. Cruz, I. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
23. Kotler, P. (1999). Introducción al Marketing. Prentice - Hall. Madrid. España.
24. Lambin, J. J (1996). Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw - Hill. Madrid. España.
25. Levit, T. (1960). Miopía de marketing. Revista Harvad.
26. Linneman, R. E.; Thomas, M. J. (1982). "A Commonsense Approach to Portfolio Planning", Long Range Planning, vol. 15, nº 2, abril, pp. 7792.
27. Marten Uliarte, I. (1987). "Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas: Análisis de la Cartera", Ed. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
28. Menguzzato Boulard, M.; Renau Piqueras, J. J. (1995). " La Dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del magnament ", Ariel, Barcelona.
29. Ortega, E. (1987). La dirección de marketing. Ediciones ESIC, Tercera Edición, Madrid.
30. Paz Parra, Jorge Ignacio (2003) Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana <http://www.psycologia.com/articulos/ar-jorgei01.htm>
31. Prahalad, C. K.; HAMEL, G. (1991). "La Organización por Unidades Estratégicas de Negocio ya no Sirve", Harvard Deusto Business Review, 1er trimestre, pp. 4764.
32. Reith, D. (1991). La atención al cliente como factor de ventaja competitiva. Mc Graw Hill, Sao Paulo.
33. Rivero, M. (1997). Curso básico de marketing. La Habana.
34. Sallenave, J. (1994). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma.
35. Stanton, W. (1996). Fundamentos de marketing. Ediciones MES.
36. Steiner, G. (1996). Planeación estrategica. Lo que todo directivo quiere saber. Cía Editorial Continental, S.A., de C.V. México.
37. Spriger, C. H. (1973). "Strategic Management in General Electric", Operations Research, novdic, pp. 11771184.
38. Vázquez, R. y Trespalacios, J. (1994). Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Ediciones Civitas, Madrid.
39. Wheelen, T. L.; Hunger, J.D. (1989). "Strategic Management", AddisonWesley, Reading, 3ª edición
40. Asesoría de Marketing en Internet (2003) <http://www.jfi.com/index.asp>
41. Comercialización y marketing (2003) http://www.lafacu.com/guia/ciou/come_mark.htm
42. Planeación Estratégica (2004) <http://www.elindustrial.com/index.htm>
43. Las estrategias competitivas genéricas de Porter (2004) <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/index.htm>

