

**MATRIZ DE POLITICA
DIRECCIONAL**

Emilio Diez de Castro
Universidad de Sevilla

MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL

ORIGEN DE LA MATRIZ

La Matriz de Política Direccional (M.P.D.) fue desarrollada por una empresa encuadrada en el sector químico, la compañía Shell. En noviembre de 1975 la Shell International Chemical Co. lanzó una publicación en donde explicaba la aparición y aplicación de un nuevo instrumento de ayuda a la planificación corporativa. Los que desarrollaron dicha técnica fueron Robinson, Hichens y Wade, que en aquella época trabajaban para la citada empresa. Con la nueva técnica pretendían disponer de una herramienta que permitiera "examinar el potencial de las diferentes unidades de negocios de la organización para la asignación de sus recursos" (Newton, 1981, p. 51).

En 1978 Robinson, Hichens y Wade ya apuntaban que el uso de la M.P.D. había sido bastante intenso durante los tres años anteriores, periodo de vida pública de la matriz.

En general puede decirse que después de una década desde la aparición de una técnica, ésta ya ha pasado su prueba de fuego, su sistema de trabajo se ha explicitado suficientemente, su conocimiento se ha extendido y los problemas originales han sido discutidos y resueltos. En la Matriz de Política Direccional es cierto que todo esto ha sucedido en parte, pero su menor difusión con respecto a las demás matrices le ha perjudicado notoriamente. Mientras que la literatura científica sobre la matriz B.C.G. ha sido muy grande y sigue en crecimiento, los estudios sobre la Matriz de Política Direccional son esporádicos y no se atisba ninguna tendencia hacia su alza. Esta situación no proviene de problemas o defectos propios de la matriz sino que derivan de su incapacidad para conseguir una mejor imagen y popularidad que su gran competidora, la Matriz de la General Electric.

La M.P.D. surge en una época difícil. Después de algunos años de un cierto desconcierto por cambios profundos en el entorno los cuales, debido a su volatilidad, resultaban de imposible control para las empresas, se comienza a pensar que las técnicas cuantitativas no son de gran utilidad para afrontar los nuevos problemas y que, por tanto, era necesario trabajar, en una buena medida, con consideraciones de tipo

cualitativo. La M.P.D. se crea como instrumento que permite el análisis sistemático mediante la integración de aspectos cualitativos y cuantitativos.

INSUFICIENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES

En un ambiente estable la medida tradicional para asignar recursos, para examinar las buenas perspectivas de un sector y la fuerza de una empresa en dicho sector es, sin duda, la rentabilidad del capital. Una alta rentabilidad es un buen índice, un indicador que afirma que todo va bien, que las perspectivas son buenas y que es interesante invertir en ese sector. Sin embargo, la rentabilidad no lo es todo, como medida es incluso, a veces, muy insuficiente y como guía de decisiones, corta.

Los procedimientos tradicionales han marginado algunos elementos que en la actualidad se consideran indispensables para llegar a conclusiones acerca de cuál debe ser la posición futura de los negocios de la corporación. El análisis a nivel corporativo exige contestar a preguntas como las que siguen, para las cuales la información histórica, las previsiones o el cálculo de la rentabilidad, no pueden servir más que de respuestas complementarias.

1. ¿Es este sector más favorable que otro? ¿Tiene mejores perspectivas?
2. ¿La posición de nuestra compañía en un sector es fuerte o débil?
3. ¿Cuál es el peso de cada negocio dentro de su sector? ¿Cuál es el peso de cada negocio en relación con los restantes negocios de la corporación? ¿El conjunto de los negocios presenta una situación de equilibrio o desequilibrio?

Resulta evidente que para dar contestación a estas preguntas se necesitaria un entorno con una cierta estabilidad. La falta de estabilidad en los mercados y los efectos inflacionarios, un hecho perturbador de gran importancia que en la década de los setenta tuvieron su primer rompiente en los precios de los productos petrolíferos, llevaron a la compañía Shell a la búsqueda de técnicas de ayuda a la decisión que pudieran trabajar en situaciones de inestabilidad. Las perspectivas de un sector económico tradicional dejó de seguir una línea clara de evolución relacionada en mayor o menor medida con un ciclo de vida fácil de identificar. Y si esto sucedía para los sectores tradicionales hemos de pensar que la incertidumbre para los nuevos sectores que comenzaban sus etapas vitales era todavía mayor.

DISEÑO DE LA MATRIZ

Típicamente la matriz se diseña en base a la relación existente entre dos dimensiones que se describen de forma generalista. La primera dimensión, que se acostumbra a situar en la parte superior del cuadro, se refiere a las **perspectivas del sector**. Los sectores deben ser juzgados como interesantes o no para la corporación, debe

establecerse el grado en que puede considerarse favorable la permanencia de nuestras empresas en ellos y determinarse la atracción de introducirse en los mismos simplemente por las cualidades particulares de dichos sectores.

La segunda dimensión, que se establece de forma que permita el cruce de conceptos con la anterior, se refiere a la **capacidad competitiva** de la compañía que se desenvuelve dentro de un sector determinado. Esta capacidad permite juzgar a la compañía como poderosa dentro de su sector, o débil y vulnerable. No importa que un sector sea atractivo si nuestras empresas no son capaces de competir en él con ventaja.

La capacidad competitiva es un reflejo de nuestras fuerzas y debilidades, en buena medida dependen de la capacidad de gestión y dirección de nuestras empresas y de los objetivos que persigamos para ellas, del esfuerzo de inversión que realicemos y, en suma, de nuestro poder de competencia. Las perspectivas del sector, por el contrario, están más bien ligadas a cuestiones sobre las que difícilmente se podrá actuar. Unas buenas perspectivas se reciben como un bien o, si aquellas son malas, se soportan en lo posible pero sus variables se encuentran fuera de la acción directa de la empresa, no se pueden manipular ni influir decisivamente sobre ellas desde nuestra empresa y de forma individual.

La figura 4-1, nos muestra la forma de la matriz. Como se ve se trata de una matriz tres por tres, fragmentada en nueve cuadros o celdas, como consecuencia de haber dividido los sectores en **atractivos, promedio e inatractivos**, según lo que cabe esperar de cada uno de ellos y, por otro lado, debido a que la capacidad competitiva ha sido también establecida de acuerdo con tres criterios: **fuerte, promedio y débil**.

ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS DEL SECTOR

En la matriz del B.C.G. la evaluación del entorno próximo del sector industrial en donde se desenvuelve el negocio, se efectúa por medio de una sola variable, la velocidad de crecimiento del mercado. Sin embargo, esta forma de proceder, aunque aporta todas las ventajas de la sencillez, parece que se queda algo corta. Como apunta McNamee (1984, p. 102), "la experiencia europea y observaciones puntuales parecían indicar que esta era una manera muy restringida para juzgar las expectativas presentadas por un sector empresarial".

Existen diversos criterios para juzgar las buenas o malas perspectivas de un sector. En general, alguno de los criterios ha de ser cambiado cada vez que se analiza un nuevo sector. Por ello, los cuatro criterios que exponemos a continuación no pueden considerarse como de aplicación universal sino simplemente como una referencia, a revisar según la aplicación que se pretenda dar a la Matriz de Política Direccional. Debido a que esta matriz fue creada para la industria química con base en el petróleo, los criterios elegidos fueron estrechamente vinculados al sector industrial para el que se diseñaba. Dichos criterios fueron:

1. Porcentaje de crecimiento del mercado.
2. Calidad del mercado.
3. Situación de las materias industriales.
4. Aspectos ambientales.

Especificación de los criterios básicos

Crecimiento del mercado

El crecimiento del mercado se considera un índice de la bondad del sector ya que se encuentra ligado en buena medida a las posibilidades de obtener beneficio. Esta consideración, ampliamente aceptada, no constituye en sí misma una verdad absoluta. A veces los mercados que crecen más rápidamente no ven aumentar sus beneficios con la misma rapidez. Luego el crecimiento del mercado no es una condición suficiente, determinante y causal, en cuanto al crecimiento de los beneficios.

No obstante esta deficiencia, el crecimiento del mercado es una variable importante ya que si no crece el mercado, el beneficio difícilmente va a crecer. Existe una relación entre mercado y beneficio en donde el crecimiento del mercado es una condición necesaria para que pueda aumentar el beneficio, aunque dicha condición no sea suficiente para determinar que se produzca el crecimiento del beneficio en todos los casos.

Los estudios de la Shell tuvieron que plantearse el periodo de tiempo que habría de considerarse para calcular el ratio de crecimiento y decidieron que podían adoptar como norma el crecimiento de la industria previsto para los próximos cinco años. El promedio de crecimiento del sector industrial serviría como elemento central para calificar como atractivo, inatractivo o promedio, el crecimiento de cada uno de los subsectores industriales que desean examinar. De este modo, si el subsector de detergentes tiene un crecimiento esperado superior a la media, se le considera atractivo, mientras que si el de los pesticidas crece por debajo del promedio se le califica inatractivo. En todos los casos el promedio se define como un intervalo y no de un modo puntual.

El criterio del crecimiento del mercado se considera básico. los otros tres criterios se utilizar para matizar y corregir a este primero, buscando explicar sus efectos sobre los beneficios.

En definitiva, de existir una relación causal clara entre los crecimientos del mercado y de los beneficios, no sería necesario utilizar otros criterios, pero como ya anotábamos antes, al no producirse una relación permanente entre ellos se han buscado otras variables (los criterios que veremos a continuación) para que expliquen y rectifiquen las previsiones que podrían derivarse de una apreciación de beneficios que después no se correspondiera con la realidad.

Calidad del mercado

Los conceptos cualitativos son siempre problemáticos para ser medidos, máxime cuando como en este caso se trata de un aspecto complejo en el que pueden influir un gran número de factores. Cuando estos factores proporcionan a las empresas comodidad para desenvolverse en el mercado, facilidad para competir, y no representan aspectos restrictivos que dificulten su marcha, diremos que el mercado es de "calidad". Robinson, Hichens y Wade (1978) proponen una serie de preguntas cuya contestación afirmativa representaría una magnífica calidad del mercado. Los criterios de calidad considerados y las preguntas relacionadas con ellos son:

CRITERIO	PREGUNTA
a) RENTABILIDAD	¿Tiene el sector unos antecedentes de rentabilidad alta y estable?
b) MARGENES	¿Pueden mantenerse los márgenes aún en los momentos en que la capacidad de producción sea superior a la demanda?
c) PRECIOS	¿Puede resistir el producto comodamente el comportamiento que se da en los precios?
d) TECNOLOGIA	¿Se tiene acceso libremente a la tecnología de producción? ¿No está dicha tecnología reservada únicamente para aquellos que la desarrollaron?
e) COMPETIDORES	¿Existen pocos productores en el mercado?
f) PODER DE LOS COMPRADORES	¿No hay un pequeño grupo de poderosos consumidores que dominen el mercado?
g) VALOR AÑADIDO	¿Tiene el producto un alto valor añadido?
h) NUEVOS PRODUCTOS	Cuando se introduce un nuevo producto, ¿Queda el mercado lo suficientemente restringido como para no atraer a demasiados productores?
i) CLIENTES	¿Si el cliente cambia de suministrador, deberá cambiar también alguna parte de su proceso de producción, su maquinaria o, incluso, las especificaciones de sus productos?
j) PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	¿Está el producto libre del peligro de sustitución por un producto alternativo, natural o sintético?

Situación de las materias industriales

En ocasiones y en especial en la industria química, la expansión de la producción está restringida por una serie de materias necesarias pero cuyos suministros pueden verse limitados e incluso cortados en épocas determinadas.

Si dichos materiales tienen dificultades para orientarse hacia usos alternativos o bien no es posible acapararlos o almacenarlos en grandes cantidades, entonces se daría al sector una calificación de atracción superior a la media.

Aspectos ambientales

Este criterio recoge fundamentalmente la existencia, o no, de restricciones por parte de los gobiernos que dificultan el transporte, la venta o la fabricación de los productos. Se trata de regulaciones especiales dirigidas hacia el sector y que marcan claras diferencias con otros sectores económicos.

David Hussey (1982, pp. 137-8) justifica el peso que le otorga a cada una de las variables consideradas, en base a las conclusiones que obtiene comparándolas con las observaciones sobre el análisis de la estructura industrial de Porter (1982).

Guía de criterios generales

Los criterios desarrollados en el apartado anterior, han sido, y posiblemente todavía lo son, de utilidad para juzgar las perspectivas del sector petroquímico para el que fuera creada inicialmente la M.P.D. Su extensión a otros sectores industriales obliga necesariamente al cambio de los criterios. En este sentido McNamee (1984, p. 102) considera que es de interés el disponer de una auténtica batería de criterios, entre los cuales se podrían extraer los que puedan ser más acordes con cada sector que se analice. Su relación de criterios, que recogemos a continuación, se establece simplemente como una guía, sin pretender ser una lista cerrada ni exhaustiva. Por la forma en que agrupa dichos criterios nos hace recordar el análisis PIMS, como el mismo McNamee señala, efectivamente hay alguno de estos criterios que llega a coincidir exactamente con las variables PIMS.

Los factores más relevantes para juzgar las perspectivas del sector serían los siguientes:

Factores de mercado

- Tamaño de la población o del segmento relevante de la misma.
- Distribución de la población de acuerdo con la edad, los ingresos, la zona geográfica, etc.
- Tendencias de la población.

- Tamaño del mercado en términos monetarios y en unidades.
- Ratio de crecimiento del mercado.
- Estacionalidad del mercado.
- Madurez del mercado.

Factores competitivos

- Número de competidores.
- Tamaño de los competidores en términos de ventas, participación de mercado y participación relativa.
- Nivel de precios y grado de competición.
- Barreras de entrada y salida.
- Disponibilidad de sustitutivos.

Factores tecnológicos

- Madurez del mercado.
- Velocidad de cambio tecnológico.
- Tiempo de liderazgo de los productos nuevos.
- Patentes.
- Nivel de utilización de la capacidad en la industria.

Factores económicos

- Grado de dependencia financiera con respecto al conjunto del sector.
- Tamaño de los márgenes.
- Barreras financieras a la entrada.
- Intensidad de capital.

Factores políticos

- Subsidios del gobierno.
- Adquisiciones del gobierno.
- Protección gubernamental de la competencia extranjera.
- Competencia de empresas estatales.
- Legislación antitrust.

Factores sobre suministros

- Disponibilidad y costo de materias primas o auxiliares.
- Disponibilidad y costo de la energía.

Factores geográficos

- Ubicación de las empresas en relación con sus proveedores.
- Ubicación de las empresas en relación con los impuestos del gobierno y los incentivos a la inversión.

Factores sociales

- Poder de los grupos de presión.
- Actividad sindical y su poder.
- Actitud social respecto a la industria.

CAPACIDAD COMPETITIVA

La capacidad competitiva se refiere a las fuerzas o debilidades de un negocio que se encuentra dentro de su sector específico. Un negocio es **fuerte** si sus características le colocan en una posición competitiva por encima de la media y **débil** en caso contrario. Un negocio demuestra una capacidad competitiva especial cuando es capaz de tomar ventajas sobre otros en el sector industrial en el que está operando.

Los criterios que con más frecuencia se han empleado para juzgar dicha capacidad de competir en la industria química, son tres:

1. La posición en el mercado.
2. La capacidad de producción.
3. El esfuerzo en investigación y desarrollo.

Posición en el mercado

Al igual que sucede con otras matrices de cartera, la posición del mercado se mide fundamentalmente por el porcentaje de participación en el mismo. En este caso no se mide la participación relativa sino que se determina en base a la participación sobre el mercado total. Alguna otra medida complementaria pueden añadirse a la anterior si se cree oportuno, tal como el grado de seguridad o de estabilidad de dicha participación.

Robinson, Hichens y Wade (1978) establecen cinco niveles diferenciadores en cuanto a la posición del mercado, los cuales de mayor a menor serían los siguientes:

A) **Liderazgo.** Se trata de empresas que tienen una clara diferenciación en cuanto a su participación con respecto a las demás. Los porcentajes pueden variar según las situaciones puesto que se puede tener un fuerte liderazgo con un 20% de participación si el resto de los consumidores individualmente no llegan al 5%, mientras que no existe liderazgo si la compañía tiene un 30% de participación existiendo competidores con participaciones muy próximas.

La compañía líder generalmente es la que debe ser seguida por las demás ya que es la que técnicamente va por delante.

B) **Principal productor.** Se trata de una posición en la cual no hay un negocio líder pero existen entre 2 y 4 negocios con participaciones similares y todas ellas a un alto nivel. Son los principales productores de un mercado en donde ninguno de ellos ha conseguido diferenciarse suficientemente de los demás.

C) **Compañías viables.** Cuando existe un líder, por debajo de él existen también un grupo de empresas con importantes participaciones, bien desarrolladas, aunque evidentemente en un segundo nivel. Estas son las compañías viables.

D) **Escasa participación.** Se trata de compañías que por su pequeña participación no están capacitadas para mantener gastos en investigación y desarrollo suficientes ni plantearse programas de penetración en el mercado a largo plazo.

E) **Posición mínima.** Se refiere a compañías tan pequeñas que a efectos de su capacidad de competencia en el mercado son desdeñables.

Capacidad de producción

Este criterio tiene una forma de medición compleja basada en la combinación de algunas variables. Las variables en cuestión son: a) Procesos de producción; b) Instalaciones; y c) Materiales.

a) Los procesos de producción se juzgan en base a las contestaciones a preguntas como estas:

¿Son modernos los procesos de producción?

¿Se trabaja en base a tecnología propia o bajo licencia?

¿Podría hacer frente a los avances tecnológicos futuros, ya sea por la vía de investigación y desarrollo o por las facilidades para conseguir licencias?

b) Las instalaciones pueden evaluarse teniendo en cuenta cuestiones como las que siguen:

¿La capacidad presente y sus posibilidades de ampliación son suficientes para mantener la participación en el mercado?

¿Si se produjeran cortes de fabricación en una planta podría seguir asegurándose el servicio a los clientes?

c) Los materiales como criterio de la capacidad de producción se ponderan del siguiente modo.

¿Se tiene la suficiente seguridad en disponer de los suministros necesarios para sostener la participación actual en el mercado?

¿Los costes de estos suministros colocan a la empresa en una situación favorable frente a las competidoras?
¿Son más bajos?

Investigación y desarrollo

El esfuerzo de investigación y desarrollo (I y D) ha de medirse relacionándolo con otros factores. La I y D está conectada, para que pueda ser juzgada, con la participación en el mercado.

Una industria con alta participación y unos gastos en investigación y desarrollo proporcionalmente pequeños nos indica que existe una alta efectividad en la realización de este tipo de inversión ya que lo que se desarrolla tiene suficiente apreciación en el mercado como para mantener a la empresa en una alta cota de participación. Así, una relación débil entre I y D y participación en el mercado habría que considerarla como un elemento de fortaleza de la compañía, mientras que fuertes gastos en I y D, mientras que la compañía mantiene posiciones débiles en el mercado, nos darían una relación fuerte e indicaría debilidad en la capacidad competitiva.

Evidentemente este análisis debe hacerse desde una perspectiva histórica que es la que nos indica si la inversión en investigación y desarrollo ha sido eficaz. Si tomáramos únicamente el momento actual podría llevarnos a engaño pues si una empresa incrementa hoy su inversión en I y D para mejorar su participación, los resultados no se apreciarán hasta transcurrido un considerable periodo de tiempo.

Hussey (1982, p. 139) concede por igual a cada uno de los tres criterios básicos que miden la capacidad competitiva un peso de cuatro puntos y realiza a su vez una comparación entre los citados criterios y el análisis de los sectores industriales de Porter (1982).

Relación general de factores

Al igual que sucede con las perspectivas del sector, los factores anteriores son relevantes para la industria petroquímica pero cada sector ha de buscar sus propios factores. En la idea de facilitar esta labor y basándose en la experiencia para la medición de la capacidad competitiva, McNamee (1984, p. 103) establece una relación de factores que pasamos a detallar.

Factores de mercado

- Participación en el mercado y participación relativa.
- Ratio de crecimiento anual de las ventas.
- Madurez de los productos en relación con los de la competencia.
- Calidad de los productos y servicios.
- Amplitud de la línea de productos.
- Calidad del departamento de marketing.
- Protección de patentes.
- Estrategia de precios.
- Calidad de los canales de distribución.
- Calidad de la publicidad.
- Nivel de gastos de marketing.
- Nivel de fidelidad de los clientes.

Factores tecnológicos

- Habilidades tecnológicas.
- Protección de la patente.
- Calidad de la tecnología de producción.

Factores de producción

- Costes, en relación con los competidores.
- Nivel de utilización de la capacidad.
- Disponibilidad de materias primas y auxiliares.
- Calidad del control de inventario.
- Calidad del mantenimiento.
- Nivel de integración vertical.

Factores de personal

- Calidad de los empleados.
- Equipo equilibrado de alta dirección.
- Buenas relaciones industriales.

- Calidad de formación y aprendizaje.
- Costos de mano de obra.

Factores financieros

- Recursos financieros disponibles.
- Costo del capital.
- Estructura del capital.
- Márgenes.
- Posición en cuanto a impuestos.
- Relaciones con los financiadores.
- Calidad del sistema de control de finanzas.
- Inventario y políticas de evaluación del activo.
- Intensidad de la inversión.

La consideración de los competidores

Aunque la Matriz de Política Direccional ha sido creada para examinar los distintos negocios de la cartera de forma conjunta y poder decidir sobre su situación determinando las estrategias adecuadas, también admite la consideración de la competencia.

Una vez determinadas las perspectivas del sector, podemos trazar en la matriz una línea vertical que se corresponda con el punto de atracción que se hubiera determinado previamente. En la figura 4-2 hacemos esta representación en base al trazado de una línea discontinua. Cualquier empresa del sector, ya sea propia o competidora, tendrá una mayor o menor capacidad competitiva y, por tanto, se situará más abajo o más arriba pero siempre sobre la línea dibujada.

Cuando sobre una línea encontramos indicadas diversas compañías es señal de que estamos considerando a las empresas más importantes del sector, lo cual sirve de punto de referencia a la hora de adoptar decisiones relativas a uno de los negocios de la corporación.

La disposición de los distintos competidores en la matriz nos puede servir también como test de la calidad de los criterios utilizados para medir la capacidad competitiva ya que las empresas tienen generalmente una idea aproximada de la distancia competitiva que las separa de las principales compañías del sector. Si el resultado de la aplicación de los criterios es sustancialmente diferente del concepto que se tiene apriorísticamente, es conveniente revisar con cuidado la evaluación realizada por si hubiera errores significativos.

LA FORMA DE MEDICION

Robinson, Hichens y Wade (1978) proponen que para la evaluación de cada uno de los criterios, en un primera fase, se empleen estrellas en vez de números. De esta forma, una estrella sería el mínimo y dos o más estrellas indicarían niveles cada vez más altos. Dentro de su método de medición también destaca el que consideran que para cada criterio no se deberían emplear más de cinco niveles en donde, como indicábamos más arriba, una estrella sería el mínimo, tres estrellas el promedio y cinco estrellas el máximo.

Un número de niveles tan pequeño obligará en algunos casos a tener que definir determinadas escalas con intervalos, especialmente cuando se trata de calificaciones de tipo numérico. Por ejemplo, si el porcentaje de crecimiento del mercado fuera desde el cero hasta el 20 o más, podríamos utilizar una escala como la que sigue:

Tasa de crecimiento	Calificación
Menos del 5%	* (mínimo)
Del 5% hasta el 10%	**
Del 10% al 15%	*** (promedio)
Del 15% al 20%	****
20% o más	***** (máximo)

Si entre estos niveles se pretendiera establecer alguna matización se puede usar el signo (*) que indica media estrella.

Una vez realizadas estas evaluaciones en base a estrellas es necesario reconvertir las calificaciones en puntos para poder situarlos en la matriz evitando las dificultades y posibles errores de emplear un elemento no cuantitativo. La equivalencia entre estrellas y calificaciones numéricas acostumbra a hacerse de la forma siguiente:

	0 puntos
**	1 punto
***	2 puntos
****	3 puntos
*****	4 puntos

La calificación definitiva se obtiene sumando los puntos establecidos en cada criterio y dividiendo la suma por el total de los puntos que como máximo se hubiera podido obtener.

Ejemplo de medición de las perspectivas del sector.

PERSPECTIVAS DEL SECTOR H

Criterio	Estrellas	Puntos
Crecimiento del mercado	****	3
Calidad del mercado	*****	4
Materias industriales	***	2

Aspectos ambientales

3

Calificación del sector = 12/16

La capacidad competitiva se mediría de un modo similar:

CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA COMPAÑIA A

Criterio	Estrellas	Puntos
Posición en el mercado	*****	4
Capacidad de producción	***	2
Investigación y desarrollo	*****	4

Calificación del competidor A = 10/12

Originalmente la Shell solo empleó la calificación dividida en dos partes mediante una barra, tal como se muestra más arriba, para la medición de la capacidad competitiva y no para las perspectivas del sector. No obstante, el hecho de que puedan considerarse distintos criterios para el análisis de cada sector incluido en la cartera hace conveniente el trabajar con una puntuación que además indique a efectos comparativos cual es la puntuación máxima.

Aunque hemos trabajado con un sistema de puntuación simple, esto no significa que no sea posible añadir un nuevo elemento a las puntuaciones, tal como la determinación de los pesos de cada criterio. Así, es posible que la posición en el mercado, por ejemplo, deba ser considerado con un peso superior a los restantes criterios que miden la capacidad competitiva. En estos casos, para obtener la puntuación correspondiente se multiplicarían los puntos por el peso.

La forma de medición se establecería entonces como sigue.

CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA COMPAÑIA C

Criterio	Estrellas	Puntos	Pesos	Calificación
Posición en el mercado	****(*)	3.5	2	7
Capacidad de producción	*****	4	1	4
Investigación y dilo.	***	2	1	2

Calificación de la compañía C = 13/16

Por último, cuando se establecen en la matriz la representación de las distintas compañías competidoras es conveniente colocar junto al nombre, número o letra que indique la compañía, la calificación relativa a la capacidad competitiva. Ciertamente, por la mera situación en la matriz sería suficiente para conocer cuáles son las diferencias de posición, no obstante, y debido a que las dimensiones de la matriz no disponen una calificación numérica, esta información adicional puede ser útil.

De acuerdo con la información obtenida en los ejemplos anteriores podríamos situar en la M.P.D. a la compañía A perteneciente al sector H, tal como se representa en la figura 4-3.

Como se aprecia, el sistema de valoración anterior sirve para colocar cada negocio en su celda de la matriz pero la precisión de este posicionamiento es pequeña. El sistema de puntuaciones con cinco únicas calificaciones, no permite la matización aunque, a efectos de representación gráfica, la previsión pueda ser un elemento sin valor práctico.

Los matices cobran importancia cuando se centra la atención sobre un cuadrante en el que se encuentran varios negocios y hay que adoptar decisiones sobre algunos de ellos, y también, cuando es preciso analizar negocios situados en lugares colaterales con otros cuadrantes. Por ello, un criterio de evaluación que llegue en mayor medida al detalle es interesante si a la vez no complica innecesariamente la evaluación.

En la búsqueda de un sistema que permitiera un juicio más preciso, McNamee (1984) desarrolló un método de medición consistente en la calificación de los factores en base a dos criterios: fuerza e importancia.

La fuerza de un factor se refiere al nivel que tiene ese factor. Por ejemplo, si se trata de la participación en el mercado y la compañía sólo tiene el 0'5% mientras que otros competidores llegan al 25 o al 30 por ciento, la fuerza de ese factor es muy baja.

La fuerza de un factor no siempre es positiva, a veces también es negativa. Si empleáramos una escala únicamente positiva, la forma de puntuar consistiría en dar valores bajos o altos, pero como hay factores que inciden negativamente, una buena escala debe tener valores positivos y negativos. En nuestro caso se establece una escala que va del -5 al +5.

La importancia de un factor hace referencia no tanto a lo que sucede en este momento sino lo que se espera de él para el futuro. Medimos en este caso el peso que previsiblemente tendrá el factor en lo sucesivo. La escala a emplear es, en este caso, positiva puesto que un factor es importante o insignificante pero sería absurdo calificarlo por ejemplo, como insignificadamente negativo. La escala en este caso irá de 1 a 5. No se utiliza el cero porque si un factor no tiene ninguna importancia lógicamente, ya de entrada, no debe ser considerado en el análisis.

La puntuación total se consigue multiplicando la fuerza de cada factor por su importancia, procediendo a continuación a su suma.

No siempre para todos los negocios de la matriz o para todos los sectores o subsectores, es conveniente utilizar los mismos criterios ni siquiera el mismo número de criterios. Esto hace que la puntuación total no sea uniforme si se utiliza en valores absolutos por lo que es conveniente transformarla en valores relativos y en una escala que irá del +100% al -100%, siendo el 0 el valor central. Los cálculos se harían del modo siguiente.

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

Criterio	Fuerza	Importancia	Puntuación
Crecimiento del mercado	-4	5	-20
Calidad del mercado	2	2	4
Abastecimientos	4	3	12
Entorno	-1	1	-1

Total puntuación = -5

Para convertir esta puntuación en un porcentaje es necesario determinar previamente el número máximo de puntos que es posible obtener. En este caso dicho máximo es 100, ya que hay cuatro criterios y la puntuación tope que se puede obtener en cada uno de ellos es de $5 \times 5 = 25$.

La puntuación del sector examinado será entonces:
 Puntuación relativa: $-5/100 = -0'05$.
 Puntuación en término porcentuales = -5%.

La otra dimensión de la matriz nos llevará a cálculos similares.

CAPACIDAD COMPETITIVA DE B

Criterio	Fuerza	Importancia	Puntuación
Participación	3	5	15
Capacidad	-1	3	-3
Inv. y Dilo.	2	2	4

Total puntuación = 16

Puntuación relativa, en porcentaje: $16 \times 100 / 75 = 21'3\%$.

La representación del negocio B en la matriz sería entonces la que refleja la figura 4-4.

Hemos examinado dos métodos de evaluación de las dimensiones que considera la matriz en base a una serie de criterios. Podrían describirse otros métodos pero como muestra del modo de proceder ya parece suficiente con los expuestos. Ambos sistemas son prácticos y fáciles de manejar y no es relevante el discutir cuál de los dos es superior al otro, la elección del método es relativamente poco importante. Sin embargo, si que es destacable el tema de la elección de los criterios y las puntuaciones, la carga subjetiva que subyace en todo el esquema hay que admitirla como algo inevitable e incluso conveniente. No hay métodos que permitan evaluar las variables de forma precisa, ni su importancia, de ahí que sea necesario el acudir a la opinión, el buen criterio, la experiencia e incluso la intuición de personas para resolver cuál es el valor que le corresponde a cada factor.

INTERPRETACION DE LAS POSICIONES DE LA MATRIZ

La división de la matriz en nueve cuadros o celdas y la posterior ubicación en ella de los negocios de la cartera, busca el poder tener una idea global, generalista, sobre las características fundamentales de los negocios así como de cuál puede ser la estrategia adecuada para cada

negocio, simplemente teniendo en cuenta su posición. Por este motivo a cada una de las celdas se le ha dado una denominación que pretende ser indicativa de la estrategia recomendable para los negocios que se encuentren en ella. En la figura 4-5 se pueden apreciar las distintas denominaciones que reciben los nueve cuadrantes.

Bien es cierto que las celdas no son recintos herméticos y las líneas de separación entre ellas no representan fronteras cerradas a cal y canto, es más, en muchos casos habría incluso que pensar que la representación correcta sería irregular en vez de estar tan perfectamente definidas como en la figura. Así pues, los negocios que se aproximen a las fronteras de sus cuadrantes deben ser vistos con todas las precauciones y juzgarse, en parte, fundamentándose en la experiencia ya que, en realidad, puede estar participando de un número importante de características que, en la matriz, corresponden a otro cuadrante.

El examen de los cuadrantes fue planteado inicialmente con una visión de abajo-arriba y por columnas. Siguiendo ese criterio comenzaremos por la explicación de las celdas que se encuentran en la columna derecha, para después continuar con las columnas situadas en la zona media y a la izquierda de la matriz. Iremos, por tanto, de mayor a menor atracción de la industria y dentro de cada columna comenzando por los niveles de mayor capacidad competitiva, o lo que es igual, de abajo-arriba.

Sectores con gran atracción

En una buena medida los negocios situados en esta zona se encuentran en sectores punta o en mercados en los que la novedad, la introducción de innovaciones, o el desarrollo del mismo, los señalan en parte como el futuro de la empresa. Son la esperanza de que el relevo de las actividades actuales, ya consolidadas y quizás en cierta decadencia, se hará sin dificultades.

Lider

Una posición de liderazgo supone ser el principal productor dentro del sector, lo cual lleva aparejado normalmente el poder disponer de los costes más bajos. Para llegar a esta situación normalmente ha sido necesario disponer de una posición técnicamente dominante.

Alcanzar el liderazgo sólo es posible realizando fuertes inversiones y una vez logrado debe seguirse con inversiones importantes ya que se trata de sectores en crecimiento en donde aquellos que no crecen al menos al nivel del mercado en un plazo más o menos breve se verán desplazados por otras compañías más activas.

Una compañía que es líder generalmente obtiene beneficios importantes pero, sin embargo, estos son con bastante frecuencia insuficientes para autofinanciar sus inversiones con lo que el cash flow neto acostumbra a ser pequeño o negativo. Por ello, en muchos casos precisan o bien la aportación de capitales externos o se ven obligados a detraer fondos excedentes de otras compañías de la

cartera.

La estrategia adecuada para un líder es considerarlo como prioritario a todos los efectos. Si precisan fondos se hacen los sacrificios necesarios y se les proporcionan, si han de invertir para mantener su posición, el tema no se somete a discusión sino que se busca la manera más rápida y efectiva de realizarlo.

La posición de líder es la más aproximada a la conceptualizada como "estrella" en la matriz del B.C.G.

Intento difícil

A corto plazo esta posición puede ser bastante aceptable. Encontrarse en un segundo plano por debajo del líder en un sector atractivo puede incluso considerarse como interesante, sin embargo, a largo plazo y conforme la calificación del sector se revise y evolucione hacia lugares menos atractivos, se incrementará la vulnerabilidad de la compañía.

La estrategia recomendada consiste en potenciar a largo plazo el descenso hacia posiciones de liderazgo y aunque no se tengan fundadas posibilidades de llegar a pertenecer al cuadrante líder, la aproximación al mismo es siempre una ventaja de interés. No obstante, el mantenerse en la posición, sin variación alguna, durante periodos cortos no puede considerarse como algo negativo.

Aunque la posición estratégica de estos negocios es atractiva, el mayor esfuerzo que debe realizarse para mantener la posición o incluso crecer potenciando la expansión y la diferenciación de productos (Thiéart, 1984, p. 125), origina un cash flow neto nulo o negativo.

En comparación con la matriz de la B.C.G., este cuadrante se encontraría "en alguna parte entre las categorías de interrogante y estrella" (McNamee, 1984, p. 105).

Doble o renuncia

La capacidad competitiva de la compañía es tan débil que no merece la pena continuar en ese cuadrante indefinidamente. O se hace un esfuerzo potente y rápido por duplicar, o incluso triplicar, la capacidad de competir, encontrándose especialmente en las inversiones de crecimiento, o se abandona la industria.

En muchos casos se trata de sectores que todavía se encuentran en la fase inicial de despegue en donde, aun teniendo una posición minúscula y desfavorable, con un esfuerzo razonable es posible alcanzar e incluso desplazar al líder. Sin embargo, en estos casos se corre el riesgo de actuar de forma baldía. Sólo unos pocos productos de todos los lanzados como novedad al mercado llegan a consolidarse, de ahí que sea necesario efectuar una cuidadosa selección previa antes de adentrarse en una estrategia de progresión, crecimiento y mejora de la capacidad.

Posiciones de sectores promedio

Los sectores promedio son aquellos que, en una buena medida, después de una época más o menos larga de atracción han caído a posiciones inferiores. En estos casos es frecuente encontrar industrias maduras ya consolidadas y con sus mercados bien asentados.

Crecimiento

Este cuadrante acostumbra a recoger a compañías que son importantes dentro del mercado pero no han llegado a convertirse en líderes. Existe de dos a cuatro competidores en posiciones próximas y ninguno de ellos está en condiciones técnicas o de capacidad lo suficientemente diferenciadas como para llegar a alcanzar el liderazgo.

La estrategia adecuada es mantener la posición en el mercado realizando las inversiones necesarias para ello, las cuales se espera que puedan ser autofinanciadas con los beneficios que se obtengan en la explotación. La segmentación del mercado (Thiétart, 1984) y la innovación en los productos (Sallenave, 1984, p. 218) son dos planteamientos estratégicos que pueden ayudar en gran medida al mantenimiento y mejora de la capacidad competitiva.

Es coherente esperar un flujo neto de fondos positivo pues, aunque estos sectores todavía crecen apreciablemente y se precisan inversiones, a un sector con atractivo promedio le corresponde una rentabilidad muy significativa.

Cuidado

Si representásemos a los competidores en la matriz ésta sería la zona más populosa. Las compañías que se encuentran en esta celda se mueven en sectores con un gran número de competidores donde todos ellos pueden mantenerse gracias a ligeras diferenciaciones en las variables que definen su capacidad de competir. Las debilidades de uno es la fuerza del otro de tal manera que el cómputo total de su calificación se sitúa alrededor de las tres estrellas.

La estrategia indicada en estos casos es obtener una buena generación de caja, sin ir más lejos en los recursos comprometidos con el negocio. No se trata de desinvertir pero tampoco de realizar inversiones de cierta importancia. Las inversiones en estos casos serán de reposición y únicamente se aceptarán otras para mantener la posición siempre que no alcancen un volumen significativo. En estos casos la estrategia que a McNamee (1984, p. 105) le parece apropiada es "intentar maximizar el flujo de caja sin el compromiso de mayores recursos". No obstante, Thiétart (1984) indica que en determinadas ocasiones, muy pocas, la penetración en el mercado es posible y, en ese caso, se debe intentar hacer el esfuerzo consiguiente para acercarse a las posiciones del cuadrante de crecimiento.

Retirada por fases

Los negocios con posición competitiva intermedia pero situados en sectores con baja o negativa atracción, ven como sus cortas o nulas ganancias actuales no tienen perspectivas de mejora. De ahí, que ha de plantearse una estrategia escalonada de retirada para invertir en sectores más rentables. En estos casos la única estrategia alternativa a la desinversión, es el intento de progresar hacia mejores posiciones mediante la fusión con otras empresas del sector que se encuentren en situaciones similares. Nunca se debe intentar el cambio de posición mediante la realización de inversiones.

Desinversión

En términos generales, los negocios que se encuentran en esta celda con seguridad estarán perdiendo dinero. Ante ello la única alternativa coherente es la desinversión rápida ya que ni las perspectivas del sector son buenas ni la posición competitiva es interesante.

A este cuadrante de desinversión se llega, bien porque se haya iniciado tiempo antes una estrategia de retirada y se pierda capacidad competitiva, o bien porque encontrándose en una posición débil dentro de un sector promedio, este haya empeorado y pasado a la columna izquierda recalificándose como inatractivo.

Un resumen de las indicaciones estratégicas para cada una de las posiciones de la matriz, se recoge en la figura 4-6.

LA MATRIZ DE SEGUNDO ORDEN

La matriz de primero orden PERSPECTIVAS DEL SECTOR/ /CAPACIDAD COMPETITIVA es útil en especial por su capacidad de describir y situar la estrategia producto/mercado de una empresa diversificada. No obstante, una vez orientados en una cierta dirección e indicado el desarrollo más coherente de la estrategia producto/mercado, es preciso dar un nuevo paso consistente en decidir definitivamente en dónde invertir y qué cantidades invertir.

Este segundo elemento, consistente en adoptar decisiones de inversión, puede y debe tener como punto de referencia la estrategia producto/mercado pero además debe considerar otros aspectos, como por ejemplo la localización, que pueden ser decisivos a la hora de establecer prioridades.

La matriz de segundo orden se ha establecido para poder resolver, con más detalle y mejores criterios, sobre las inversiones a realizar una vez establecida la estrategia producto/mercado.

El término original que define el cuadrante es el de "custodia" pero a nosotros nos ha parecido más expresivo de su significado el término "cuidado" lo que nos ha llevado a su sustitución. Hussey (1978, p. 4) utiliza la expresión "proceder con cuidado" y observa que una compañía que trabajó utilizando la M.P.D. "también encontró problemas con la original y usa el término Guardar/Vigilar en su modelo".

Retirada por fases

Quando la atracción del sector es intermedia pero la compañía no ha logrado salir, a pesar del tiempo transcurrido, de una posición competitiva de debilidad, la única estrategia aconsejable es ir retirándose escalonadamente, maximizando el flujo de caja y desprendiéndose de los activos poco a poco, de modo que se pueda mantener la actividad mientras se completa el proceso paulatino de desinversión en las mejores condiciones posibles. En estos casos la desinversión no es urgente, no apremia, puede realizarse con calma pero no debe soslayarse ni aplazarse. En aquellos casos en que la desinversión no se puede realizar sin sufrir grandes pérdidas. Thietart (1984) propone el que la subsistencia durante largos períodos en esta posición se haga en base a la imitación de productos y tácticas competitivas, lo que ciertamente no hará progresar a la compañía pero le permitirá subsistir en buenas condiciones dado que el ahorro en los costos e inversiones que permite la imitación le proporcionan unas ciertas ventajas.

La columna de baja atracción

Los sectores de baja atracción acostumbran a ser aquellos que tienen sus productos obsoletos y que han sido reemplazados por otros con mejores condiciones.

En estos sectores el crecimiento de la industria es muy bajo y a ello se unen condiciones desfavorables de otro tipo como la regulación del ambiente y la debilidad de la calidad del mercado.

Generación de caja

Son negocios que se encuentran en una posición dominante dentro de un sector que no es interesante para las empresas que se encuentran en peor posición de competir, pero si lo es para aquellas que consiguen el dominio del mismo. Esta posición fuerte le permite obtener una rentabilidad aceptable que origina unos fondos que no será necesario dedicar a la inversión ya que estos sectores, en caso de crecer, lo hacen de forma insignificante.

Por ello, se produce un flujo neto de fondos positivo que permite a otras compañías de la corporación obtener los fondos necesarios para su expansión o realizar inversiones más lucrativas en otros sectores.

ANALISIS DE LA CARTERA

Observando la matriz se pueden sacar conclusiones para cada uno de los negocios de la cartera corporativa de forma individual y siempre de acuerdo con la posición que ocupen dentro de la misma. Pero no es ésta la única utilidad que se puede obtener de la matriz. También podemos llegar a tener una idea global de la situación financiera, la capacidad de crecimiento y la rentabilidad de la cartera.

Una cartera sin negocios generadores de caja y con una gran concentración en Doble o Renuncia, o Intento Difícil, nos indica claramente que existen fuertes requerimientos financieros y que el crecimiento va a tener que ser financiado con capitales externos.

La distribución de los negocios en las celdas de la matriz de forma compensatoria nos indicará la existencia de una cartera equilibrada.

Una cartera con alta concentración de negocios en los cuadrantes Líder y Crecimiento nos señala que existe una alta rentabilidad.

Por otra parte, la inclusión de los competidores puede orientarnos sobre cuáles deben ser los auténticos objetivos a alcanzar y hasta qué punto la corporación puede disponer de capacidad financiera para lanzarse a ellos.

En teoría la corporación decide sus objetivos y especifica en qué negocios invertirá, de cuáles se desprenderá y cuáles otros adquirirá. Hay que observar que la matriz no tiene que referirse únicamente a las compañías que en un determinado momento se encuentran en la cartera sino también aquellas otras que en un determinado momento puede incorporar. En este último caso, el de las adquisiciones, existe una dificultad. La corporación decide cuál es el negocio ideal a comprar que satisface los objetivos pero, en la práctica, lo que normalmente sucede es que, como señala Newton (1984), esta compañía ideal no exista o no se venda. De ahí que el procedimiento normal sea el que la corporación tenga una guía de compañías que estarían disponibles para ser compradas y en base a ellas, y no a un ideal, se analiza su posible encaje en la cartera.

Aunque el planteamiento de la Matriz de Política Direccional es eminentemente estático, nos dan la visión de la cartera en un momento determinado, puede estudiarse también su desenvolvimiento histórico y efectuarse recomendaciones apoyadas en la descripción de la posición de los negocios en escenarios futuros.

Los movimientos de los negocios en dirección horizontal o vertical tienen una significación determinada. Un negocio que se desplaza en dirección horizontal, por ejemplo, que pasa de un posición de sector atractivo a otra promedica, significa que las perspectivas del sector están cambiando para empeorar y ante esto la empresa debe decidir la variación de su estrategia. Pero el desplazamiento en si no lo puede controlar, depende de factores completamente al margen de las posibilidades de actuación de los directivos responsables de la estrategia.

Prioridad de los sectores

Una de las dimensiones debe reflejar clasificados los sectores de negocio en orden de prioridad.

La prioridad se establece fundamentalmente en función de la información que proporciona la M.P.D. de primer orden tanto relativa al sector como a la posición de la compañía en cada cuadrante.

Cuanto mayor sea el rango menos interesante será la inversión en el sector.

Opciones geográfico/estratégicas

La segunda dimensión de la matriz trata de recoger variables no relacionadas directamente con el producto pero que sean importantes para la inversión.

Dichas variables en buena medida están ligadas a factores de situación en el espacio, ventajas geográficas, ayudas o subvenciones por la elección de un territorio, riesgo político, etc. Esto lleva a establecer una clasificación de las inversiones en orden de prioridad partiendo del 1 para las de mayor interés.

El número de opciones geográfico/estratégicas debe ser igual al número de opciones sectores/negocios.

Descripción de la matriz

Las dos dimensiones de la matriz se combinan de forma tal que podemos trazar una diagonal que separe las buenas de las malas opciones estratégicas. La figura 4-7 nos sirve de ilustración.

La prioridad geográfico/estratégica colocada en quinto lugar puede ser utilizada en tres inversiones la F, G y H en los sectores con prioridad 6, 3 y 1 respectivamente. De la lectura de la combinación de filas y columnas encontramos una serie de inversiones, A, B, C, E y H que se encuentran por debajo de la diagonal y otras, las inversiones D, F, G, I y J, que se sitúan por encima.

La diagonal establece la diferencia entre las buenas y las malas inversiones. Evidentemente, la inversión C situada en la parte inferior derecha y con prioridades 1 y 2, es mejor inversión que la inversión J situada en la parte superior izquierda y siendo una de las más alejada de la diagonal.

Las inversiones emplazadas por debajo de la diagonal ven como su interés aumenta, conforme se aleja su posición de dicha línea divisoria.

El desplazamiento de los negocios ligado a la voluntad de los sujetos decisores, los estrategas, es el que se produce de arriba-abajo o viceversa, es decir, en dirección vertical. Este tipo de movimiento implica cambios en la capacidad competitiva y, por tanto, alteraciones en la participación en el mercado, capacidad de producción, disponibilidad de materias primas, investigación y desarrollo, etc. El cambio que se produce en estas variables no es fortuito ni ajeno a las decisiones de los directivos, por el contrario, son éstos los que al determinar sus estrategias de inversión, de profundización en el mercado, o de mejora de la calidad, consiguen alterar las capacidades del negocio para competir.

Para determinar un escenario futuro es preciso realizar dos análisis:

- A) Establecer las previsiones sobre la variación de las perspectivas del sector.
- B) Especificar cuál es la estrategia a seguir estimando los resultados esperados de dicha estrategia.

Con estos análisis conoceremos los movimientos horizontales y verticales del negocio, cuya combinación nos indica su dirección real a lo largo del tiempo, tal como se recoge en la figura 4-8.

Una característica de la técnica, que Hussey (1978) califica como de un tremendo valor desde un punto de vista práctico, es el carácter participativo de la construcción de la M.P.D. Los directivos no se encuentran frente a una técnica que les da las soluciones, en realidad es simplemente un instrumento de ayuda que debe usarse junto "con el sentido común y en conjunción con otros métodos de análisis" (Newton, 1978, p. 8). En todo el proceso, desde la definición de las unidades de negocios a la definición y valoración de criterios, o la adopción de decisiones estratégicas, el único modo de avanzar con un cierto grado de confianza es mediante la discusión y el acuerdo del equipo directivo, lo que permite que se diluyan los problemas que derivan de la aplicación de técnicas en las cuales tiene un gran papel la carga de indole subjetiva.

FASES EN EL DESARROLLO DE LA M.P.D.

La confección de la matriz y su desarrollo hasta llegar al nivel en el que se pueden formular recomendaciones estratégicas, es un proceso de diversas fases que debe seguir un orden determinado. De una forma escueta estas fases son señaladas a continuación.

1. Identificación de las unidades estratégicas de negocio que van a ser estudiadas. De la definición de un número mayor o menor, agregándolas o desagregándolas tendremos matrices más pobladas o más simples. En buena medida una buena elección en este punto se convierte en el factor decisivo para el éxito del análisis.

2. Determinar los criterios a emplear para la medición de las perspectivas del sector y la capacidad competitiva, respecto a todos y cada uno de los negocios. Decidir el sistema de evaluación.
3. Establecer los valores numéricos que marcan, en función de las dos dimensiones, la posición de los negocios en la matriz.
4. Dibujar la matriz de la situación actual.
5. Examinar la evolución histórica de los negocios.
6. Establecer la matriz de los competidores.
7. Analizar las fuerzas y debilidades de la cartera, su potencial financiero, la capacidad de crecimiento y el nivel de rentabilidad.
8. Realizar previsiones sobre la evolución de las perspectivas de los sectores.
9. Establecer previsiones sobre la evolución que se produciría en la capacidad competitiva de cada negocio de mantenerse las estrategias actuales.
10. Dibujar la matriz previsional.
11. Determinar objetivos para la cartera.
12. Hacer comparaciones de las alternativas estratégicas que conducirían a la consecución de los objetivos de la cartera.
13. Realizar la elección de una alternativa y fijar los objetivos para cada uno de los negocios.

LA MATRIZ RIESGO

En 1978 Hussey publica un artículo en el que se muestra sensible a una preocupación, bastante generalizada en las corporaciones, el mantenimiento de un bajo nivel de riesgo.

La M.P.D. no proporciona una medida directa de este aspecto y, por tanto, no satisface una parte de los requerimientos que se le podrían formular. Hussey trata de completar el análisis incorporando a la matriz una tercera dimensión, el riesgo, para lo que crea la MATRIZ RIESGO. La Matriz Riesgo es una poderosa herramienta que actúa como instrumento de apoyo a la M.P.D. pero, como apunta Hussey (1985, p. 124), también puede utilizarse independientemente, desligada de la M.P.D. Posteriormente, otros autores (Newton, 1981), contribuyen al desarrollo y mejora de la Matriz Riesgo.

Descripción de la matriz

La Matriz Riesgo establece el posicionamiento de los negocios en base a dos dimensiones: a) Perspectivas del sector; y, b) Riesgo ambiental. La capacidad competitiva se incorpora como una tercera dimensión indicando su valor numérico sobre la descripción gráfica.

El riesgo ambiental, al que Newton (1984) denomina "seguridad", se puede dividir en tres niveles, al igual que se hace con las otras dimensiones, o en un número mayor de niveles, tal como hace Hussey quien establece cuatro a los que denomina **muy alto, alto, medio y bajo**. Nosotros emplearemos sólo tres niveles, manteniendo una matriz 3 por 3, con objeto de dar uniformidad al análisis, tal como se aprecia en la figura 4-9.

La medición de las perspectivas del sector o de la capacidad competitiva sigue las pautas apuntadas anteriormente en la M.P.D. Sin embargo, la nueva dimensión, el riesgo, debe ser comentada en cuanto al modo de puntuarla.

El riesgo ambiental

La medición del riesgo se obtiene de la siguiente forma:

En primer lugar se seleccionan los **factores de riesgo** que se consideren significativos. Como cada situación específica es distinta, no tiene interés el confeccionar una lista general orientativa.

En segundo lugar habría que valorar, en una escala no muy amplia (de 0 a 5, por ejemplo), el **impacto** que un cambio adverso del factor podría tener sobre el negocio.

En tercer lugar se evalúa la **posibilidad** de que ocurra el cambio anterior utilizando una escala igual a la empleada para medir el impacto.

El riesgo del factor sobre el negocio se obtendría multiplicando el impacto por la posibilidad.

La suma de los riesgos de todos los factores que inciden sobre un negocio sería el riesgo del negocio. Si dividimos por la puntuación máxima que se puede obtener y multiplicamos por 100, habremos llevado dicha puntuación a una escala porcentual, que evita los problemas de falta de uniformidad al considerarse un número de factores de riesgo diferentes para cada negocio.

RIESGO AMBIENTAL DEL NEGOCIO A

Factores de riesgo	Impacto	Posibilidad	Puntuación
H	3	5	15
I	5	2	10
J	2	1	2

L

4

3

12

Total puntuación = 39

Puntuación porcentual = 39%.

Interpretación de la Matriz Riesgo

En base a la forma anterior de puntuación, la Matriz Riesgo podría definirse tal como se recoge en la figura 4-10.

La realización de inversiones en negocios situados en sectores inactivos están desaconejadas ya directamente por la M.P.D. por lo que no es necesario evaluar el riesgo de inversiones o de estrategias de crecimiento que de ningún modo se van a realizar. De esta forma quedan excluidos del análisis los tres cuadros superiores de la matriz.

Otro tanto sucede con los negocios que se encuentran en la primera columna de la Matriz Riesgo ya que un nivel tan fuerte, superior al 67%, haría no recomendable la inversión en los negocios situados en los cuadrantes de dicha columna.

La Matriz Riesgo 3 por 3 excluye, ya de entrada, la inversión en cinco cuadrantes por lo que quedan únicamente cuatro zonas en las que la inversión es posible. Cada una de ellas recibe una denominación (Newton, 1981, p. 55) que se puede ver sobre la matriz recogida más arriba.

Las mejores inversiones, aquellas que podrían considerarse **prioritarias**, serían las de un riesgo bajo y unas muy favorables perspectivas del sector.

Se consideran inversiones **especulativas** aquellas con grandes perspectivas pero con un riesgo más alto, entre el 33 y el 67 por ciento.

Las inversiones **conservadoras**, con riesgo muy bajo pero perspectivas no tan favorables, se realizan en casos de gran incertidumbre ambiental cuando la corporación desea seguir creciendo, pero sólo con seguridad.

El cuadrante denominado **utilización de activos** se refiere a inversiones que se realizarán únicamente cuando no existan otras posibilidades de inversión en los cuadrantes anteriores.

FIGURA 4 - 1

DISEÑO DE LA MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

	Inactivo	Promedio	Atractivo
Débil			
Promedio			
Fuerte			

CAPACIDAD COMPETITIVA

FIGURA 4 - 2

REPRESENTACIÓN DE LOS COMPETIDORES EN LA M.P.D.

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

		Inactivo	Promedio	Atractivo
CAPACIDAD COMPETITIVA	Débil			* (A)
	Promedio			* (B)
	Fuerte			* (C)

FIGURA 4 - 3

CALIFICACION DE LOS COMPETIDORES EN LA M.P.D.

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

		Inactivo	Promedio	Atractivo
CAPACIDAD COMPETITIVA	Débil			
	Promedio			
	Fuerte			* A (10/12)

FIGURA 4 - 4

CONCRECIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA MATRIZ

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

	-100%	Inactivo	-34%	Promedio	+34%	Atractivo	+100%
CAPACIDAD COMPETITIVA	-100%						
	Débil						
	-34%						
	Promedio			OB			
+34%							
Fuerte							
+100%							

660

FIGURA 4 - 5

POSICIONES DE LA MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

		Inactivo	Promedio	Atractivo
CAPACIDAD COMPETITIVA	-100%			
	Débil	Desinversión	Retirada	Doble o Renuncia
	-34%			
	Promedio	Retirada	Cuidado	Intento Difícil
+34%				
Fuerte	Generación de Caja	Crecimiento	Lider	
+100%				

FIGURA 4 - 6

DIRECCIONES ESTRATEGICAS EN LA M.P.D.

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

		Inactivo	Promedio	Atractivo
CAPACIDAD COMPETITIVA	Débil	<ul style="list-style-type: none"> • Desinversión • Liquidación inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> • Retirada progresiva • Imitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir o abandonar
	Promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Retirada progresiva • Fusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la posición • Penetración en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión • Diferenciación de productos
	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> • Maximización de la rentabilidad a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación del mercado • Innovación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del mercado • Expansión • Innovación

FIGURA 4 - 7

MATRIZ DE SEGUNDO ORDEN

PRIORIDADES SECTOR/NEGOCIO

		Baja	6	5	4	3	2	1	Alta
PRIORIDAD GEOGRAFICO/ESTRATEGICA	Baja								
	6		J				I		
	5	F			G			H	
	4						E		
	3								
	2					B			
1							C		
Alta			A						

FIGURA 4 - 8
 MOVIMIENTOS DEL NEGOCIO "A"
 PERSPECTIVAS DEL SECTOR

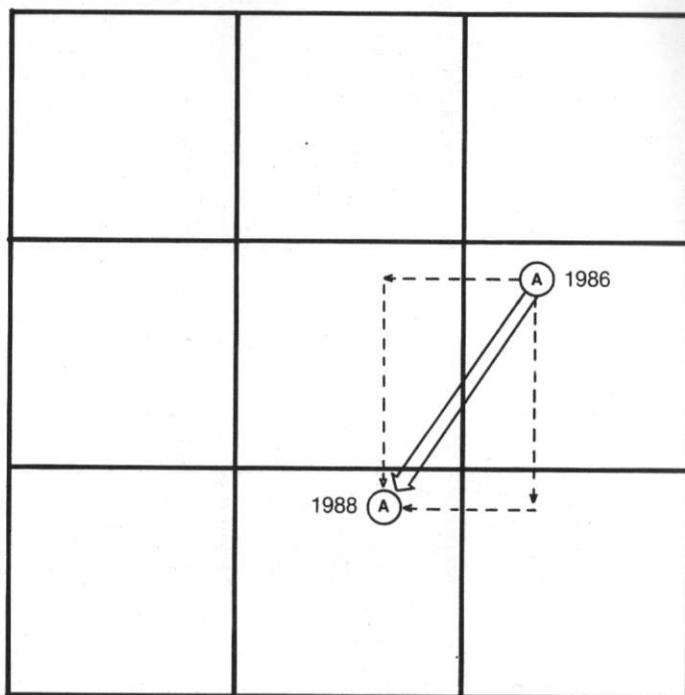


FIGURA 4 - 9
 MATRIZ RIESGO
 RIESGO AMBIENTAL

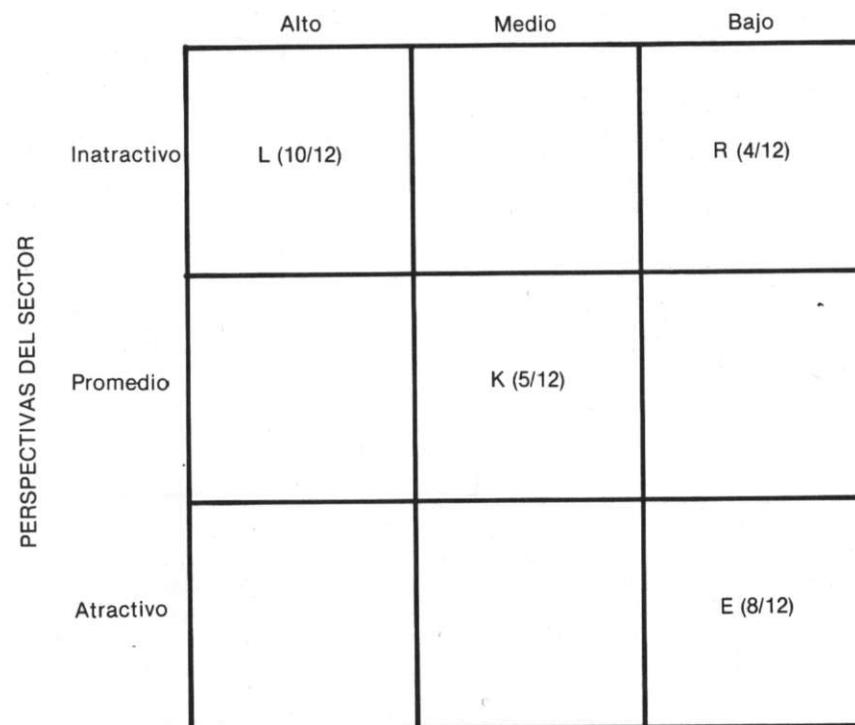
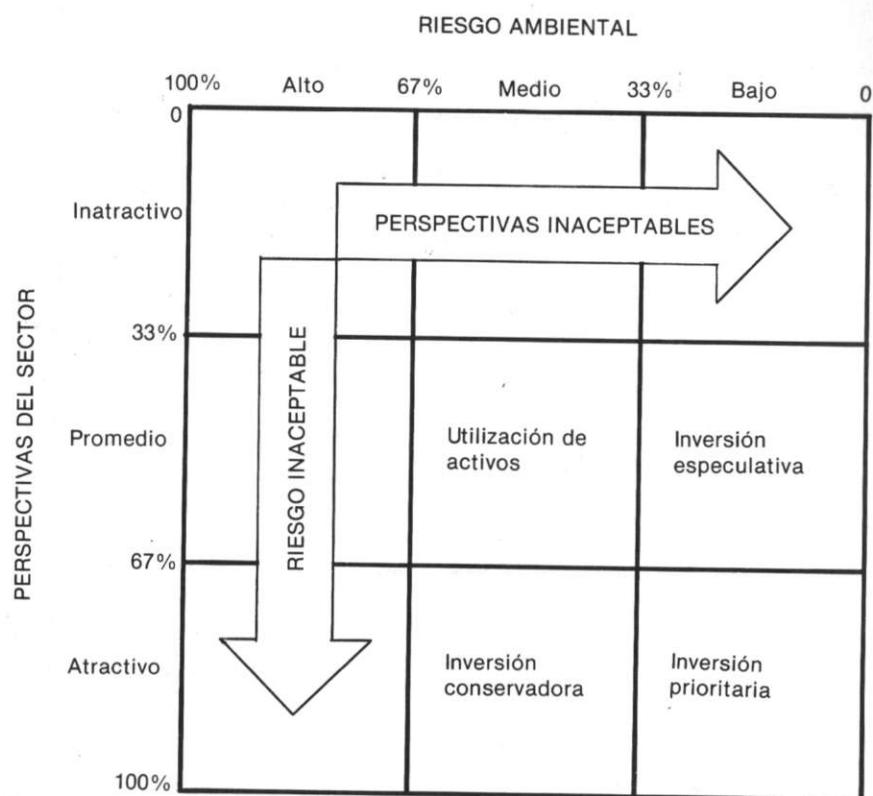


FIGURA 4 - 10

ACTUACIONES ESTRATEGICAS EN LA MATRIZ RIESGO



REFERENCIAS

- CHANNON, DEREK F. y JALLAND, MICHAEL. "Multinational strategic planning". Macmillan Press, London, 1979.
- HUSSEY, DAVID E. "Portfolio analysis: Practical experience with the directional policy matrix". Long Range Planning, August 1978.
- HUSSEY, DAVID E. "Corporate planning". Pergamon Press, Oxford, 1982.
- HUSSEY, DAVID E. "Introducing corporate planning". Pergamon Press, Oxford, 1985.
- McNAMEE, PATRICK. "Competitive analysis using matrix displays". Long Range Planning, Vol. 17, No. 3, 1984.
- McNAMEE, PATRICK B. "Tools and techniques for strategic management". Pergamon Press, Oxford, 1985.
- NEWTON, J. K. "Acquisitions: A directional policy matrix approach". Long Range Planning, Vol. 14, No. 6, 1981.
- PORTER, MICHAEL E. "Estrategia competitiva". CECSA, México, 1982.
- ROBINSON, S. J. Q., R. E. HICHENS y D. P. WADE. "The directional policy matrix - Tool for strategic planning". Long Range Planning, Vol. 11, June 1978.
- SALLENAVE, JEAN-PAUL. "Direction générale et stratégie d'entreprise". Les éditions d'organisation, Paris, 1984.
- TAYLOR, BERNARD y DAVID HUSSEY. "The realities of planning". Pergamon Press, Oxford, 1982.
- THIETART, RAYMOND-ALAIN. "La stratégie d'entreprise". McGraw-Hill, Paris, 1984.