

MATRIZ GENERAL ELECTRIC: UN MÉTODO TÉCNICO Y CUANTITATIVO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS

Ing. Carla Cevallos Mgs.

RESUMEN

La Matriz General Electric, que fue desarrollada para analizar la situación estratégica de esta empresa estadounidense, ha sido utilizada por muchas empresas que necesitan conocer la situación competitiva de sus negocios, o adoptar estrategias de crecimiento, de equilibrio - permanencia o liquidación de los mismos, básicamente constituye una matriz compuesta por nueve celdas, construida en base a dos dimensiones: la Fortaleza de la Unidad Estratégica de Negocio que se va a analizar; y el Atractivo del Mercado de la Industria. Constituye una técnica fácil de utilizar y que permite obtener una mayor amplitud de análisis y generación de posibles estrategias, que permitan a las empresas ser competitivas en el mercado.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas, que tienen una diversidad de UEN (Unidades Estratégicas de Negocios), necesitan de instrumentos o herramientas que les permitan evaluar que tan competitivas son estas, para adoptar estrategias con respecto a dichas unidades y asignar de manera correcta los recursos.

Con la creación de la Matriz General Electric, conocida también como: Matriz de Atractivo del Mercado-Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios, las empresas actuales especialmente aquellas que trabajan con un enfoque de mercado, pueden contar con una herramienta para el análisis estratégico de su portafolio de negocios, y de la situación competitiva que tienen en el mercado frente a sus rivales.

DESARROLLO

MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Conocida en los años sesenta como Matriz tres por tres, debido a que tiene nueve cuadrantes. Hoy en día se la conoce como Matriz General Electric, debido a que esta empresa fue quien solicitó un estudio de sus unidades estratégicas de negocios a la consultora: McKinsey, y debido a que dicha consultora fue la que la desarrolló también se la conoce como Matriz McKinsey.

En el año setenta la empresa General Electric, contaba con 150 unidades estratégicas de análisis, y solicita a la consultora McKinsey que le asesore en la evaluación de estas unidades estratégicas, para decidir en cuáles debe invertir, en cuáles debía mantenerse, y cuáles debía liquidar y así poder configurar su cartera de negocios.¹

Esta herramienta consiste en una matriz de nueve celdas, con dos ejes: el de las ordenadas (vertical), en el cual se representa el atractivo del mercado o industria (bajo- medio-alto); y el eje de las abscisas (horizontal) en el cual van las fortalezas relativas a la unidad de negocios (fuerte- promedio-débil). Como se puede observar en la matriz del Gráfico 1 (esquema simplificado con respecto al original).

Para la elaboración de la matriz, en lo que se refiere a las fortalezas del negocio o de las unidades estratégicas de negocios, se puede incluir los siguientes factores:

- Participación relativa del mercado.
- Crecimiento de la participación en el mercado.
- Competitividad de precios.
- Canales de distribución.
- Capacidad de los proveedores.
- Capacidad gerencial
- Fortalezas y debilidades la UEN
- Calidad del producto.
- Conocimiento del mercado y los clientes.
- Eficacia en las ventas.
- Ventajas geográficas

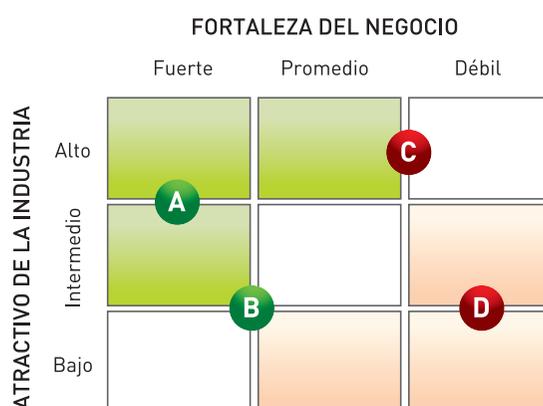
Cada uno de estos factores deben ser valorados, mediante una tabla que contiene tres columnas: factor, peso, calificación, valor.

En la columna del factor se ubica el factor a ser evaluado; en el peso se debe asignar un peso ponderado a cada factor (0.01, 0.02, 0.03, 0.04, 0.05,...), la suma de estos pesos tienen que dar uno.

Posteriormente se debe calificar cada factor usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo en el caso de los factores del atractivo de la industria o del mercado; y para las fortalezas del negocio, 1 si es débil y 5 si es fuerte).

Y en la última columna va la multiplicación del peso por la calificación de cada factor, y se obtiene la sumatoria total esta columna la misma que se grafica en la matriz; se debe hallar esta suma tanto para los factores de atractivo de l industria, como para las fortalezas del negocio.

GRAFICO 1
CASO DE LA CÍA KRAF (INDUSTRIA DE ALIMENTOS)



En el gráfico se puede observar tres zonas:

1. Los cuadros de color verde que están ubicados en la parte superior izquierda, en donde está localizada la UEN A, la cual está catalogada como fuerte, en esta unidad la empresa debe invertir y desarrollar.
2. Los cuadros blancos que forman una diagonal en el centro del gráfico, donde están ubicadas las unidades estratégicas de negocios B y C, que tienen un atractivo regular, en las cuales la empresa debe mantener su inversión.
3. Los cuadros de color anaranjado, en donde se puede observar a la unidad estratégica de negocio D, que tiene poco atractivo y es débil, entonces la empresa debería tomar la decisión de deshacerse de ella o liquidarla.

Se puede apreciar en el gráfico que los tamaños de los círculos de las unidades estratégicas de negocios también varían de acuerdo a la proporción del mercado en el cual compiten; en el ejemplo de Kraf la unidad estratégica de negocio A representa una participación de 75% en un mercado de buen tamaño; B representa una participación del 50%; y C y D tienen una participación más baja y débil.

En este ejemplo de la empresa KRAF se ha utilizado la Matriz General Electric para valorar varias UEN, de su portafolio de productos, sin embargo esta también puede ser utilizada para valorar a la totalidad de una empresa.

Pasos para elaborar la Matriz General Electric para cualquier empresa o institución

Hasta aquí en el presente artículo se ha hecho una descripción general de los aspectos más relevantes de la Matriz General Electric, a continuación se va a establecer los pasos que son necesarios para obtenerla y utilizarla en la evaluación estratégica de las actividades o UEN de las empresas.

1. Identificar los factores que son más decisivos para la empresa, institución o para la UEN, es decir aquellos que constituyen las fortalezas del negocio y los atractivos de la industria o del sector. (también se puede hacer con las fortalezas y debilidades de una empresa que corresponden al ámbito interno; y las oportunidades y amenazas de su ámbito externo).
2. El paso siguiente es elaborar la tabla de valoración, ponderando cada factor, en razón de la importancia percibida respecto a los demás factores, la suma de las ponderaciones o pesos debe ser igual a 1.
3. A continuación se debe dar una calificación sobre una escala de 1 a 5, (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo en el caso de los factores del atractivo de la industria o del mercado; y para las fortalezas del negocio, 1 si es débil y 5 si es fuerte).
4. Obtener el producto entre la ponderación y la calificación; y sumar el resultado del producto entre la ponderación y calificación de cada factor.
5. Los resultados obtenidos de la tabla de valoración, permiten ubicar a la empresa o negocio en una de las nueve celdas de la matriz. La sumatoria del producto (ponderación por calificación) de los factores que corresponden a las fortalezas del negocio o factores internos de la empresa se ubica en el eje x; y la sumatoria del producto (ponderación por calificación) de los factores que corresponden a los atractivos de la industria o factores externos del negocio, empresa se ubica en el eje y.
6. Dependiendo de la ubicación que haya tenido la empresa, negocio o UEN en la matriz, los directivos pueden formular estrategias para crecer, mantener o evitar salir del mercado. Las organizaciones que caen en las celdas de color verde pueden ser catalogadas como fuertes y en las que se puede invertir y desarrollar; las empresas que se ubican en la diagonal del centro, o cuadros de color blanco tienen un nivel intermedio, y deberían mantenerse y mejorar; y las que caen en las celdas de color anaranjado, son aquellas que se catalogan de débiles, en la que hay que tomar medidas drásticas o la decisión de liquidarlas.

Ejemplo de la elaboración de una Matriz General Electric. ³

1. Identificación de los factores más importantes de la empresa, negocio o UEN:

Supongamos que los factores para una empresa x, que corresponde al Atractivo del Mercado o de la Industria son:

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del Mercado
- Rentabilidad de la Industria.

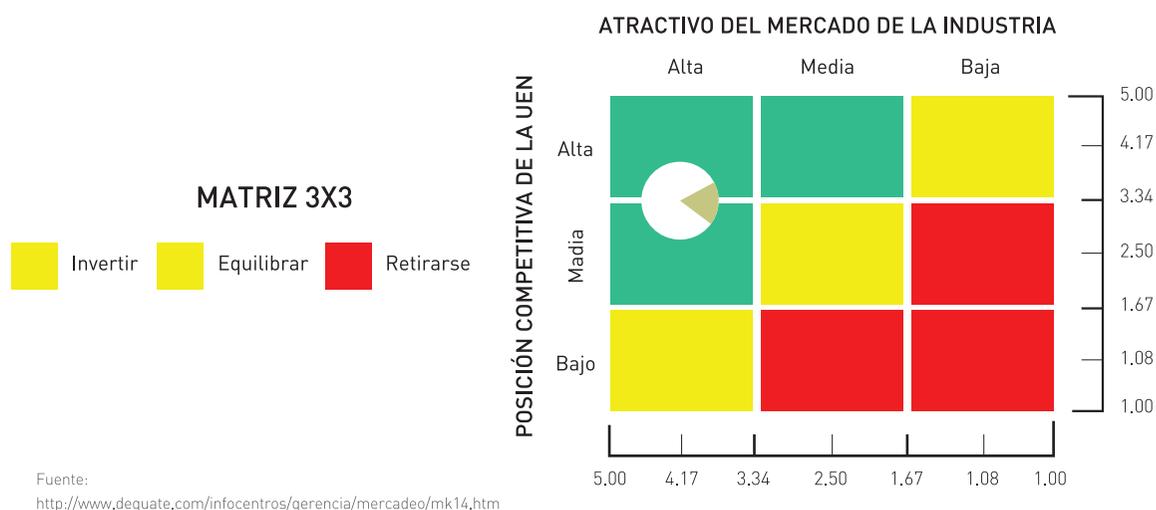
Y los factores de la Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios son:

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

2. Elaboración de la tabla de valoración y ponderación o establecer el peso de cada factor.
3. Calificación de cada factor.
4. Multiplicación del peso por la calificación de cada factor.
5. Ubicación de los resultados, en la matriz. Se debe marcar dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración (eje y, posición competitiva de la UEN: 3,30. Eje x, Atractivo del mercado de la Industria: 4,25). Alrededor de éste punto se dibuja un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN.

Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN´s representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado.

Luego, se trazará dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.



6. Análisis de la ubicación de la UEN en la matriz, formulación de estrategias.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, o retirarse.

CONCLUSIÓN

La Matriz General Electric, conocida como Matriz de Atractivo del Mercado-Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios, o Matriz McKinsey, se utiliza como una técnica que contribuye y completa el diagnóstico y análisis FODA, que realizan las empresas para determinar la situación estratégica de su organización, en lo referente a sus factores internos y externos; y en las empresas que cuentan con UEN, les ayuda a evaluar la asignación óptima de los recursos que deben destinar a cada unidad.

Ha sido diseñada o concebida de acuerdo a la curva de experiencia, es decir que la persona que elabore la matriz debe ser un profesional con la experiencia suficiente, y con el conocimiento adecuado para establecer los factores a evaluarse, así como también para establecer los pesos y calificaciones adecuadas y coherentes con la realidad de la empresa o de la UEN que se vaya a analizar.

REFERENCIAS

- http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Mckinsey
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm>