

# **HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

# PORTFOLIO ANALYSIS

**En planeamiento estratégico existen una serie de herramientas útiles para analizar los negocios de una organización, basadas en el uso de matrices.**

**A este capítulo del planeamiento se lo suele llamar, indistintamente:**

- análisis de las unidades estratégicas de negocios.**
- análisis de la cartera de negocios.**
- portfolio analysis.**

**Las dos matrices más conocidas y usadas para este tipo de análisis son:**

- 1. Matriz B.C.G. (Boston Consulting Group).**
- 2. Matriz de Negocios de General Electric.**

# MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP

La matriz del B.C.G. está construida en base a dos criterios, que conforman los dos ejes de la matriz:

- **la tasa de crecimiento del mercado de referencia** (como indicador del atractivo del mercado).
- **la cuota de mercado relativa al competidor más peligroso** (como indicador de poder competitivo).

Sobre los “*ejes-criterios*” se establece una línea de demarcación que divide a cada uno en dos categorías, resultando una matriz de 4 cuadrantes.

# MATRIZ «PARTICIPACION-CRECIMIENTO»



# LOS CUADRANTES B.C.G. Y SU SIGNIFICADO

**1. Vacas Lecheras:** UEN o productos que dominan un mercado que no está en crecimiento. Se trata de unidades establecidas y productivas que demandan escasa inversión para mantenerlas y proporcionan liquidez financiera importante. Su función es generar efectivo para sostener actividades de diversificación o de investigación.

**2. Estrellas:** UEN o productos que son líderes en mercados con altas tasas de crecimiento. Estas unidades requieren recursos financieros importantes para sostener su crecimiento y poder acompañar de esa forma la rápida expansión del mercado. Debido a su ventaja competitiva generan altos beneficios y tomarán en el futuro el relevo de las vacas lecheras.

# LOS CUADRANTES B.C.G. Y SU SIGNIFICADO

**3. Incógnitas:** UEN o productos con una baja participación en un mercado en alto crecimiento. Exigen importantes fondos para financiar su crecimiento. Este tipo de unidades no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competitivo. En este tipo de UEN hay una pregunta clave: ¿es posible ganar participación y ser rentable?. Dependiendo de la respuesta se invertirá o se cancelará la «incógnita».

**4. Perros:** UEN o productos que poseen una baja participación en un mercado que envejece. Si bien no requieren de fondos tampoco representan un atractivo en términos de rentabilidad o de crecimiento en el flujo de fondos generado. La estrategias para este tipo de unidades es maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos.

# ANALISIS FINANCIERO SOBRE LA MATRIZ B.C.G.



# MATRIZ B.C.G. CON EJES REDEFINIDOS



# ESTRATEGIAS SUGERIDAS POR B.C.G.

**INVERTIR**

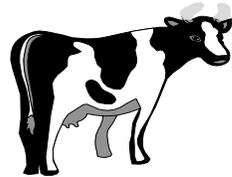
**\$\$\$**



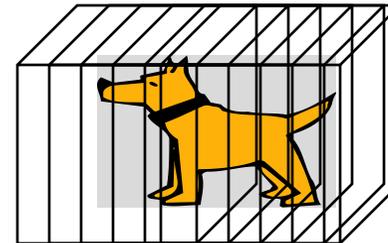
**PENSAR  
ESTRATEGICAMENTE**



**ORDEÑAR**



**CANCELAR**



# **MODELO DE ESTRATEGIA GENERICAS**

## **(Michael Porter)**

**Porter aconseja a las empresas evaluar dos factores: (a) amplitud del mercado y (b) ventaja diferencial.**

**Sobre la base de dicha evaluación propone su *modelo de estrategias genéricas*, en el que se destacan tres opciones o alternativas estratégicas:**

- LIDERAZGO EN COSTOS (PRECIOS)**
- DIFERENCIACION**
- ESPECIALIZACION**

# ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS

## VENTAJA COMPETITIVA

**OBJETIVO  
ESTRATEGICO**

	<b>Costos Bajos</b>	<b>Carácter único del producto-servicio</b>
<b>Todo el mercado</b>	<b>Liderazgo de Costos</b>	<b>Diferenciación</b>
<b>Segmento concreto</b>	<b>Enfoque de costos</b>	<b>Enfoque de Diferenciación</b>

# **ESTRATEGIAS GENERICAS: HABILIDADES REQUERIDAS**

## **Liderazgo en costos**

- Inversión en capital.
- Tecnología / Knowhow del Proceso.
- Monitoreo Permanente de Costos.
- Diseño apropiado para la capacidad instalada.
- Bajos costos en toda la cadena de Valor.

## **Diferenciación**

- Imagen – Reputación
- Política de Precios Acorde.
- Diferenciación Percibida.
- Ingeniería de Producto.
- Investigación y Desarrollo.

# **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: TIPOLOGIAS**

- 👉 LAS ESTRATEGIAS DEL LIDER**
- 👉 LAS ESTRATEGIAS DEL RETADOR**
- 👉 LAS ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR**
- 👉 LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA**