

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Propósito del Trabajo**

Como consecuencia de la constante rivalidad que viven tanto los mercados nacionales como internacionales y debido a la gran diversidad de oferta que provee la industria de productos en ambos mercados, cada día es más relevante el esfuerzo que una empresa haga por diferenciar su producto y por plantear una estrategia que le permita desarrollar fuertes ventajas competitivas para sus productos y servicios.

Así pues, la tarea de dirigir una empresa y tomar decisiones sobre la misma se convierte en un reto que requiere cada vez de un mayor análisis y observación, ubicando la situación actual tanto de la empresa, como del medio y la competencia.

Para lograr esto, es necesario que la empresa tenga bien identificadas sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual le permitirá explotar lo bueno y minimizar lo negativo

Es por esta razón que el objetivo general de este trabajo es el de realizar el análisis de la empresa Kiniil Inc., participante en el simulador de negocios de la Universidad Carnegie Mellon durante el periodo de Primavera 2009, la cual cuenta con una cartera diversificada, por lo que se hará uso de las técnicas de análisis de portafolios dividiéndola en Unidades Estratégicas de Negocios.

Debido a que sería muy complicado analizar a la empresa como unidad, se propone la separación de los productos Valkiria y Euxkara tomándolos como unidades de negocio; de acuerdo al mercado al cual se dirigen y tipo de producto cuentan con un total de 12 unidades de negocio formada por las dos líneas de productos comercializados en 6 países, incluyendo su lugar de fabricación.

De este modo, y de acuerdo a la información obtenida por medio del análisis de la estrategia basada en unidades de negocios, se podrá demostrar la eficiencia de las técnicas de análisis al momento de hacer uso de esta información para realizar un mejor manejo de la misma y una óptima toma de decisiones que permita utilizar los recursos obtenidos, de tal manera que se fomente el crecimiento de las unidades más exitosas y se apoye el desarrollo o se sustente la eliminación de aquellas cuya rentabilidad es por debajo del promedio.

## **1.2 Análisis de Empresas Diversificadas**

Según Kotler, el concepto de Unidad Estratégica de Negocio (UEN) se puede definir como la unidad de la empresa que tiene misión y objetivos aparte y que se puede planear con independencia de los demás negocios de la empresa. (Kotler, 2003, p.51)

Este concepto tiene su origen en 1970 en General Electric, empresa que había pasado de los motores eléctricos y la iluminación a participar en una gran variedad de industrias, lo que sumado a su tamaño y cobertura internacional hacía muy difícil su manejo.

La respuesta estratégica fue romper la corporación en un conjunto de unidades que podían ser manejadas de manera autónoma, a las que se designó como unidades estratégicas de negocio. (UEN's)

Pero antes de describir las herramientas de análisis de cartera o portafolio, es importante comentar por qué las compañías deciden diversificarse. Las principales razones que las empresas toman en cuenta son:

- 1) Cuando identifica oportunidades para penetrar industrias cuyas tecnologías y productos complementan su negocio actual.

- 2) Cuando puede tomar habilidades y aptitudes expandiéndose a otras industrias en donde esas mismas fortalezas son factores clave y los activos son competitivos.
- 3) Cuando diversificar en industrias estrechamente relacionadas abre paso a reducción de costos, dando lugar a economías de alcance.
- 4) Cuando posee un nombre de marca conocido y poderoso, el cual puede transferir a los productos de otros negocios y así usarlo como un impulso para obtener incrementos en las ventas y beneficios de dichos negocios.  
(Thompson, 2004, p.269)

Cuando una empresa incursiona en la diversificación de cartera, tiene que decidir si esta será relacionada o no relacionada. Esto es:

- Diversificación relacionada: Involucra la construcción de negocios cuyas cadenas de valor posean estrategias competitivas similares, es decir, que una o mas actividades de las cadenas de valor de diferentes negocios sean lo suficientemente parecidas para que puedan existir oportunidades de:

- Transferir habilidades, conocimientos y experiencia.
- Hacer uso de una sola planta de fabricación para diferentes productos, con el fin de reducir costos.
- Hacer uso y tomar ventaja de un nombre de marca reconocido para diferentes productos.
- Colaboración entre negocios para crear fortalezas en cuanto a recursos y capacidades.

- Diversificación no relacionada: En este tipo de diversificación, la meta es conseguir buenos resultados financieros sin importar en que tipo de negocios se tenga que invertir, siempre y cuando los directivos vean crecimiento y potencial para obtener ganancias. Las medidas que usan los directivos para evaluar si un negocio conviene o no a la cartera de la empresa son:

- Si el negocio puede alcanzar metas corporativas de rentabilidad y lograr retorno de la inversión.
- Si el negocio se encuentra en una industria con alto potencial de crecimiento.
- Si el negocio es lo suficientemente grande para contribuir de manera significativa a la línea inferior de la empresa.
- Si el negocio tiene altos requerimientos de capital.
- Si el negocio tiene dificultades y problemas de trabajo.
- Si el negocio tiene vulnerabilidad a factores como recesión, inflación, altas tasas de interés, regulaciones gubernamentales, etc.

(Thompson, 2004, p.269)

### **1.3 Técnicas de Análisis de Portafolios**

Las técnicas de análisis de portafolios constituyen uno de los temas clásicos de la planeación estratégica para empresas diversificadas, por cuyo medio se busca impulsar un crecimiento sano de la organización desde una óptica financiera, al vigilar que exista un adecuado balance entre aquellos negocios que requieren de la entrada de recursos para crecer y aquellos que por su posición son capaces de generar un excedente.

El punto de partida es que el flujo de efectivo de cada unidad de negocio (ganancias menos inversiones) está en función de la fortaleza que tiene el negocio y el atractivo del mercado en el que opera.

Una posición fuerte supone un margen de ganancia alto, mientras que una posición débil, implica ganancias pobres y hasta pérdidas.

Un mercado atractivo demanda importantes recursos para su mejor aprovechamiento, especialmente cuando se parte de una posición débil; en tanto

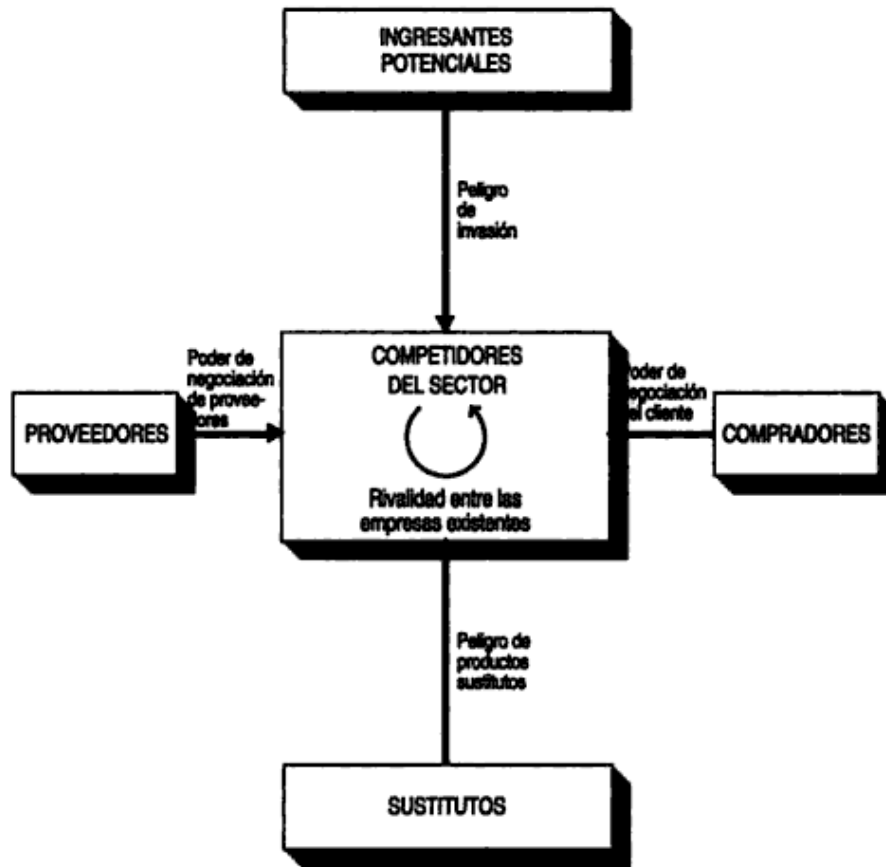
que para un mercado que carezca de interés, toda inversión debe manejarse con gran reserva.

Para definir el atractivo de mercado de una manera más clara, se puede tomar como guía el modelo de Porter, el cual permite determinar el comportamiento competitivo de la competencia tanto como el potencial de rentabilidad, los cuales se encuentran definidos por 5 fuerzas que según Porter son:

- Peligro de invasión; Posibilidad de que nuevos competidores entren al sector provocando que las empresas pierdan tanto rentabilidad como participación de mercado.
- Peligro de intensidad competitiva entre los competidores existentes; Nivel de agresividad con el que las empresas buscan mantener o mejorar su postura relativa dentro del mercado.
- Peligro de productos sustitutos; Se pierde atractivo en el sector si hay productos sustitutos ya sea existentes o potenciales. Estos son productos que cumplen la misma función mediante tecnologías diferentes, y pueden reemplazar el producto actual mejorando la oferta.
- Poder de negociación del cliente; Los clientes son pieza fundamental en la intensidad competitiva del sector ya que presionan para lograr mejorar la oferta de los proveedores ocasionando mayor rivalidad entre ellos.
- Poder de negociación del proveedor; Los proveedores son una fuerza subyacente ya que pueden amenazar con modificar tanto precios, como calidad o cantidad de los productos vendidos, por ejemplo.

(Levy, 1998, Pág. 59)

Figura 1  
*Conjunto de Segmentos de Mercado*



Fuente: (Porter, 1998, p.4)

A continuación se mencionarán brevemente algunas de las matrices que han sido usadas en la planeación estratégica a través de los años, para después aplicarlas a las UEN's de Kiniil Inc.

La primera matriz que se va a usar es la matriz del Boston Consulting Group (BCG), conocida también como la matriz de crecimiento-participación. Esta matriz fue desarrollada en los años sesenta por el BCG representando una herramienta de gran utilidad cuando la empresa presenta productos en todos los puntos de la matriz. Sus dos premisas básicas son:

- Los fondos obtenidos por la empresa son función del costo unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, que fundamentalmente dependen de la cuota de mercado.
- Los fondos necesarios para la inversión en instalaciones, equipos y capital circulante son función de la tasa de crecimiento del mercado.

(Sainz de Vicuña, 2007, Pág. 247)

Esta matriz de 2X2 clasifica cada unidad de negocio según la tasa de crecimiento del mercado, la cual permite identificar el atractivo del mismo. En el eje de la "x" se muestra la cuota de mercado relativa de la unidad de negocio, la cual sirve como indicador de la posición en relación a la competencia, mientras que en el eje de la "y" se clasifica la tasa de crecimiento del mercado.

En cada cuadrante de la matriz se representan distintas categorías que nos permiten ubicar cada unidad de negocio en la situación que está viviendo. Cada una de estas categorías nos sirve para identificar cual sería la estrategia de marketing adecuada según la situación de la unidad de negocio, además de proporcionar una visión sobre la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

Cada una de las celdas esta representada por (Ver figura 2):

UEN Signo de Interrogación:

Cuentan con una baja participación en el mercado pero también están ubicadas en tasas de crecimiento de mercado altas. Por ejemplo un producto nuevo que trata de posicionarse en mercados con gran potencial, va a requerir de grandes cantidades de recursos, los cuales tendrán que obtenerse de otras unidades de negocio y al final, como su nombre lo indica, es incierto si todo este esfuerzo redundará en éxito o fracaso.

UEN Estrella:

Son productos que cuentan con una alta participación en mercados con alto índice de crecimiento. Requieren de mucho efectivo para poder mantener el ritmo

de crecimiento tan acelerado, pero al mismo tiempo representan una gran esperanza para el crecimiento de la empresa. Con el tiempo tienden a convertirse en “vacas lecheras”.

UEN Vacas Lecheras:

Por lo general son productos líderes en industrias con baja tasa de crecimiento. Producen más efectivo del que necesitan para reinvertir en sí mismos, por lo que representan una fuente de inversión para apoyar a otros negocios de la empresa. La mayoría de sus clientes llevan mucho tiempo con el producto, y muestran alto índice de fidelidad a la marca.

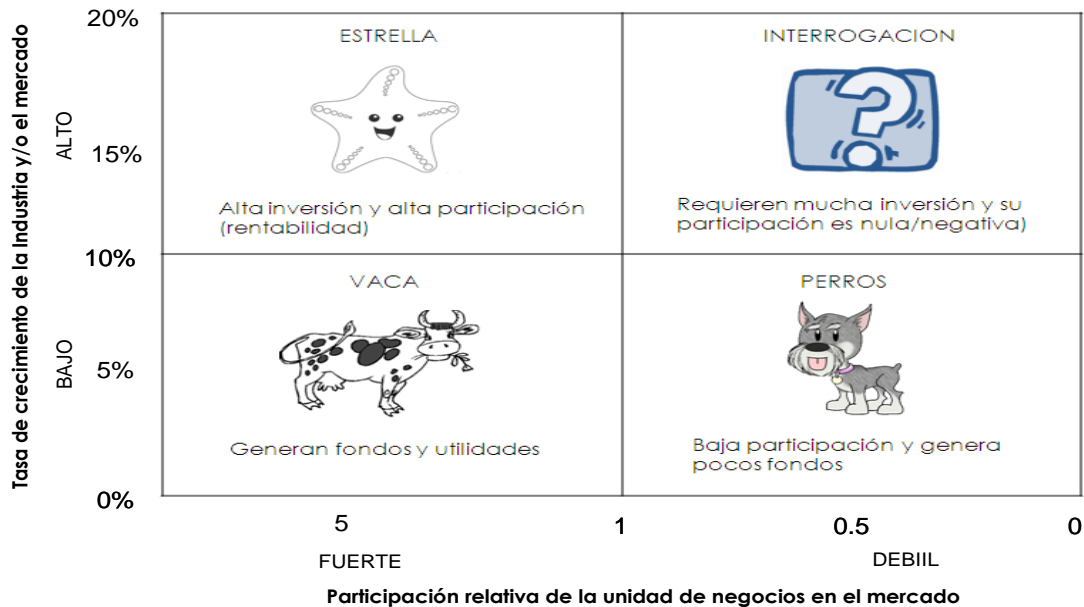
UEN Perros:

Estas unidades de negocio muchas veces no logran generar suficientes ingresos e incluso pueden llegar a incurrir en pérdidas. El dilema para la empresa es si debe eliminar o conservar este tipo de unidades de negocio, tal vez con la esperanza de que mejore la tasa de crecimiento del mercado o con el fin de crear una nueva estrategia y lograr convertirlas en UEN signo de interrogación.



Figura2

Matriz de Crecimiento – Participación



Fuente: Adaptación de Sainz de Vicuña, J., 2007, Pag.248

Después de ubicar cada una de las unidades de negocio de una empresa dentro de la matriz, se puede definir si ésta es saludable o no, contando con un equilibrio o desequilibrio entre perros e interrogaciones con respecto a vacas y estrellas. Una vez determinada su situación, se escogerá la estrategia a seguir:

- Construir.- El objetivo es aumentar la participación de mercado, llegando incluso a sacrificar ganancias a corto plazo. (interrogaciones → estrellas)
- Aguantar.- Preservar la participación de mercado, apropiadas para que las vacas sigan produciendo flujo de efectivo grande.
- Cosechar.- el objetivo es incrementar el flujo de efectivo a corto plazo, sin importar el largo plazo, bajando precios a mayor ritmo. Adecuada para vacas débiles.

- Desinvertir.- Consta de vender o liquidar la UEN para aprovechar esos recursos de mejor manera. Aplica para perros e interrogantes que no están aprovechando las utilidades de la empresa.

(Kotler, 2002, p.45)

Otro modelo de matriz que es de gran ayuda a la hora de analizar el desempeño de las diferentes unidades de negocio que conforman una empresa, es la matriz de 9 celdas de atracción de la industria – fortaleza del negocio.

En esta matriz, el plano está dividida en tres partes tanto horizontal como verticalmente. El eje de las x indica la posición competitiva en la que se encuentra cada unidad de negocios, y el eje de la y muestra el atractivo de la industria en la que se desenvuelve. Para definir la posición competitiva se utilizan varios factores como son la tasa de rentabilidad de la UEN, su posición relativa en cuanto a costos, innovación, calidad u otra dimensión competitiva con relación a las otras empresas.

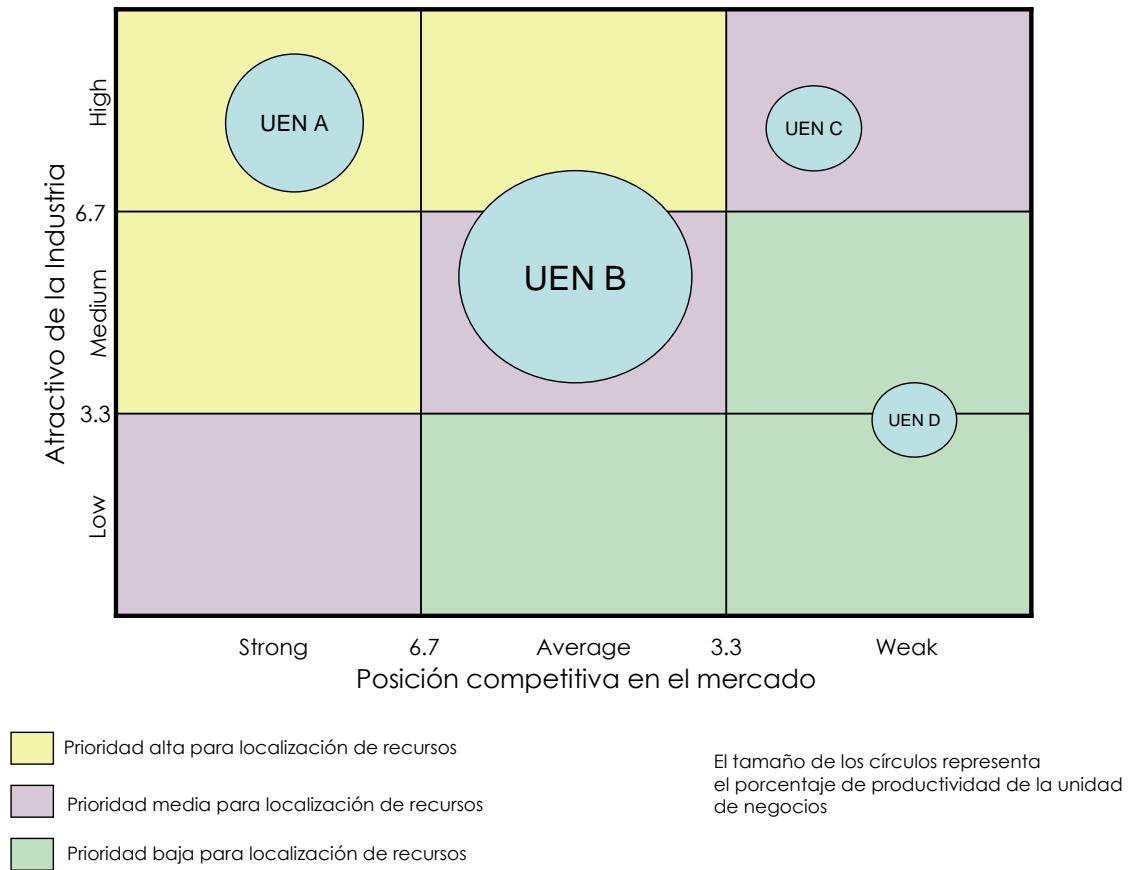
Además, se incluye lo que para la BCG es importante, la participación en el mercado pero no se limita a este único factor. Por el lado del atractivo, esta matriz adiciona a la tasa de crecimiento de la industria otros factores que la hacen atractiva o no, como son las fuerzas competitivas de Porter ya mencionadas.

Ambos ejes van en la escala del 1 al 10, teniendo las divisiones de 0 a 3.3, 3.3 a 6.7 y de 6.7 en adelante, siendo la ubicación optima el extremo superior izquierdo.

Aunado a esto, cada unidad de negocio está representada por una burbuja, siendo el tamaño de la burbuja la representación de los ingresos que genera cada unidad con respecto a los ingresos totales de la empresa.

Figura 3

Matriz de 9 celdas de atracción de la industria – fortaleza del negocio



Fuente: Adaptación de Thompson, A. & Strickland, A., 2004

Tanto la matriz de BCG como la GE o 9 celdas son modelos que proporcionan grandes beneficios a una empresa, pues permiten a la gerencia identificar que estrategia pueden utilizar en cada UEN, tomar decisiones como invertir o desinvertir en cierto negocio, mejorar comunicación entre unidades, entre otros.

Sin embargo, también cuentan con ciertas limitaciones o sesgos pues, por ejemplo, existe la posibilidad de que al momento de ponderar el administrador se deje llevar por el deseo de colocar cierto negocio en alguna posición específica o tal vez se le dé demasiada importancia a la participación de mercado.

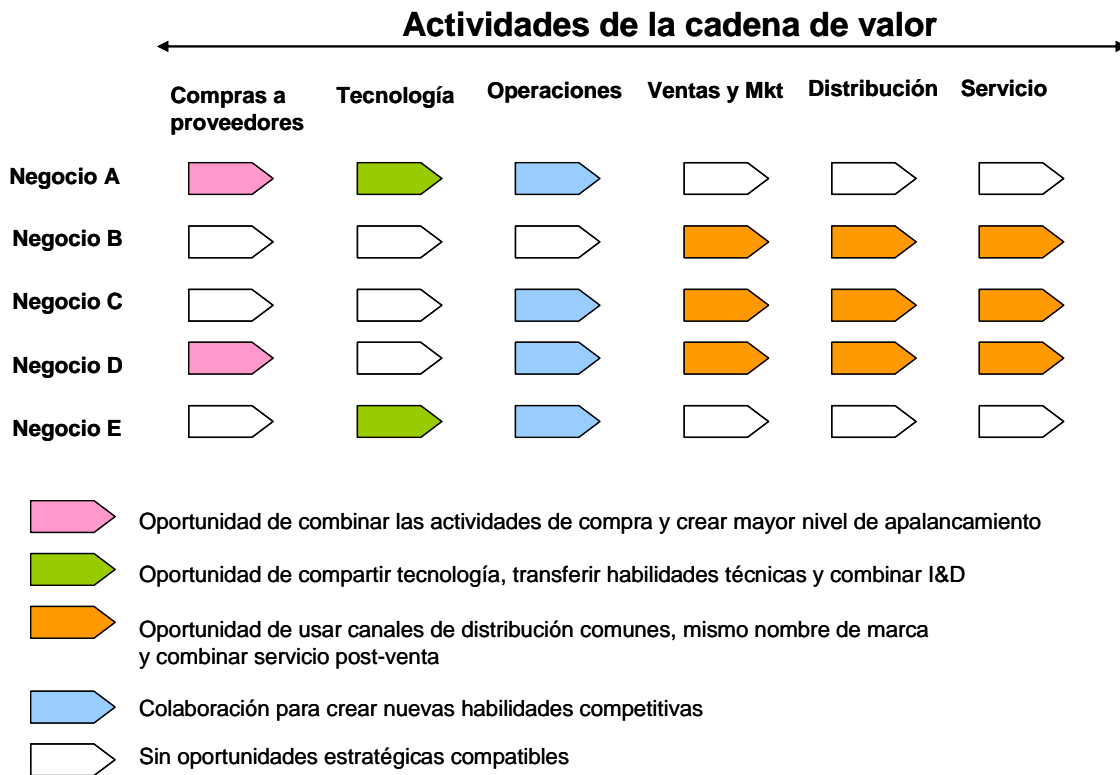
Por último, una limitación muy importante para estas matrices, radica en el hecho de que no permite apreciar la sinergia entre los negocios, lo cual orilla al riesgo de tomar decisiones individuales. Esto es que tal vez se tome la decisión de eliminar cierto negocio porque no aporta ganancias o incluso genera pérdidas, pero que representa una competencia central indispensable necesaria para otras unidades de negocio.

Cuando una empresa toma la decisión de diversificar en unidades de negocio, ya sea relacionadas o no, existen varias ventajas que se obtienen tales como reducción de costos, alcance de economías de escala, incursión en nuevos mercados, entre otras.

Una de estas razones radica en la ventaja que se obtiene al transmitir conocimientos, habilidades y demás fortalezas de una unidad a otra. De esta manera, se pueden obtener varios beneficios al relacionar uno o más pasos de las cadenas de valor de diferentes unidades de negocio.

En la siguiente figura se puede apreciar como las actividades que realizan las UEN's pueden estar relacionadas, reforzando de esta manera su desempeño y permitiendo lograr economías de alcance. Esto finalmente se ve traducido en una mejor posición competitiva de la corporación y mejor desempeño financiero.

Figura 4  
Ventaja competitiva de Unidades de Negocio Relacionadas



Fuente: Adaptación de Thompson, A. & Strickland, A., 2004

La descomposición de las actividades que realiza cada UEN en las referidas en la figura anterior, se conoce como cadena de valor, la cual está formada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en las UEN.

La cadena de valor proporciona:

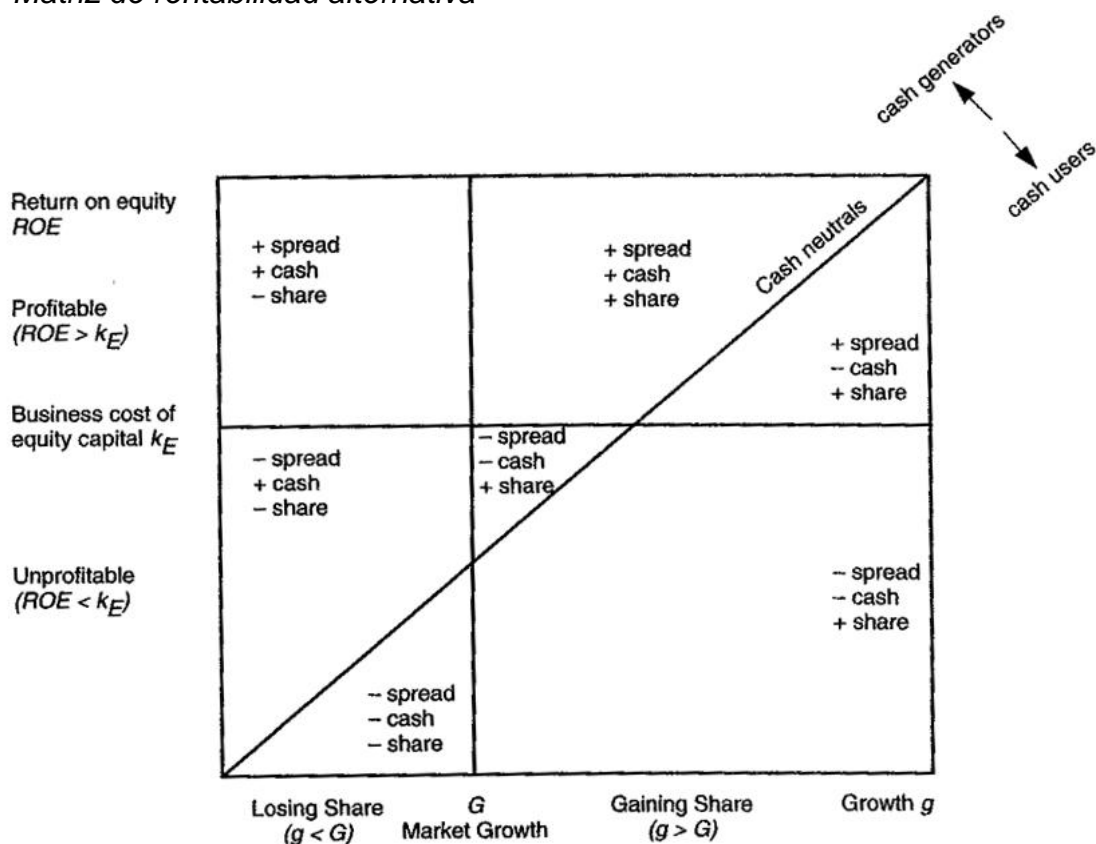
- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

(Francés, 2006, p.146)

Por último, en cuanto a las técnicas de análisis de cartera, se ha visto sobre todo a partir de la década de los 90's el interés por utilizar otros factores de mayor contenido de estrategia financiera. Una es la llamada matriz de Marakon, que analiza las diferentes UEN's de una corporación en función de tres dimensiones:

- Capacidad de generar flujo de efectivo.
- Crecimiento en relación al crecimiento de la corporación como un todo.
- Capacidad de generar valor para los accionistas medido a través de Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés).

Figura 5  
Matriz de rentabilidad alternativa

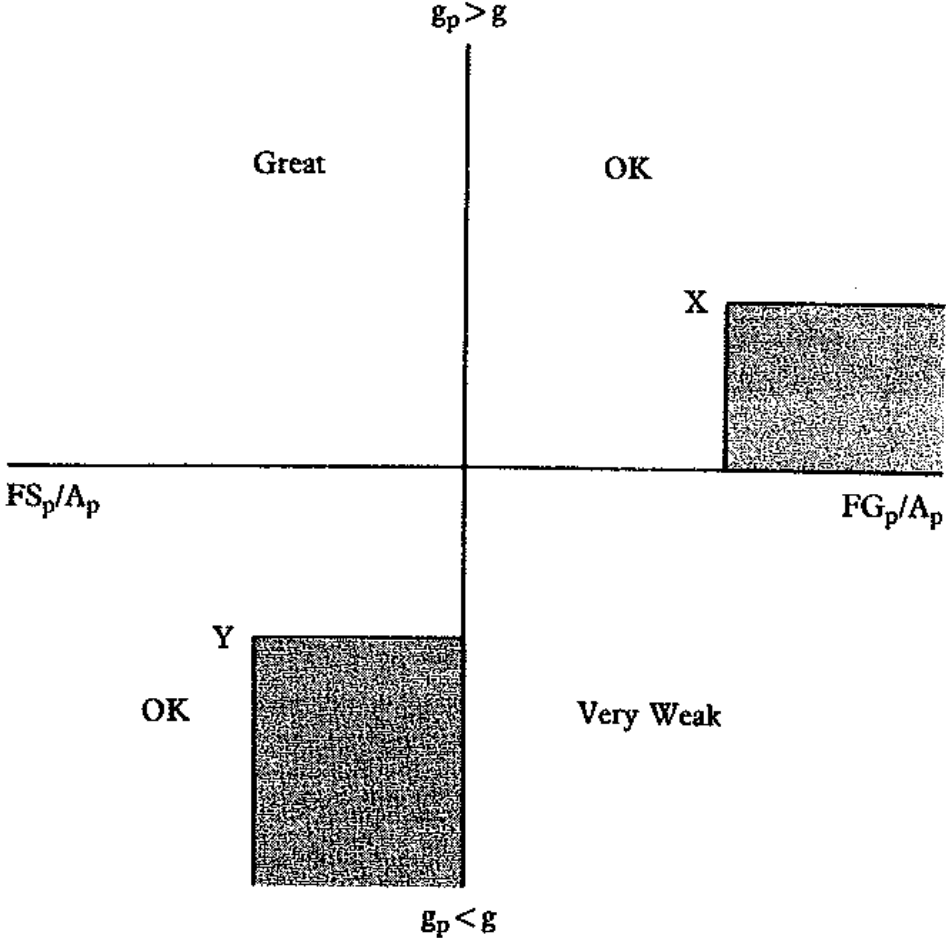


Fuente: (Hax, A, Majluf, N., 1996, Pág. 295)

La otra opción es la denominada matriz de rentabilidad basada en el crecimiento sostenible. Esta matriz ubica a los negocios en función de su capacidad de generar flujo de efectivo. De esta manera clasifica a los negocios como superavitarios o generadores de flujo de efectivo, y deficitarios o utilizadores

de flujo de efectivo. El concepto de crecimiento sostenible es contemplado por el hecho de que el análisis busca que la corporación puede crecer mezclando ambos tipos de negocios, sin necesidad de comprometer la solvencia financiera de la misma, esto es, mantienen un nivel sano de apalancamiento mediante deuda. Esta misma matriz contempla si la expectativa de crecimiento de cada UEN esta por arriba o por debajo del crecimiento de la corporación. A continuación se muestra un ejemplo de esta matriz.

Figura 6  
*Matriz de Rentabilidad basada en Crecimiento Sostenible*



Fuente: (Kerin, R, Mahajan, V, Varadarajan, 1990, Pag. 353)