 Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

CASOS PRACTICOS

POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

ANEXO 1. PARTE 6ª.

AUTOR: D. MIGUEL ANGEL MARTINEZ MARTINEZ  
Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares.

Alcalá de Henares, Octubre de 1991

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

1.

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL INSTITUTO DE DIRECCION  
Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. N° 75

DIRECTOR: PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA.



---

CASOS PRACTICOS

POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

ANEXO 1. PARTE 6ª.

AUTOR: D. MIGUEL ANGEL MARTINEZ MARTINEZ  
Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares.

---

Alcalá de Henares, Octubre de 1991

COPYRIGHT: IDOE

PROHIBIDA LA REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL DEL PRESENTE TEXTO POR  
CUALQUIER MEDIO SIN EL PREVIO PERMISO ESCRITO DEL IDOE.

**ANEXO 1: CASOS PRACTICOS DE ECONOMIA DE LA EMPRESA.**

1. El material incluido en este documento completa el Working Paper publicado en Octubre de 1990, añadiendo un apéndice (parte sexta) sobre evaluación y diagnóstico estratégico.

Asimismo, se incluyen tres nuevos casos, que deben ser discutidos con la metodología participativa ya expuesta en el Working Paper referenciado.

2. Agradecemos a la Fundación Mapfre Estudios por permitir la reproducción del capítulo VI del "Cuaderno de la Fundación nº 6" escrito por el autor.

Madrid, Octubre de 1991

**ANEXO 1. CASOS PRACTICOS. POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA.**

**PARTE SEXTA**

**INDICE**

**PGNAS**

PARTE SEXTA:EVALUACION Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	1
 CASO 28.- Fortalezas y posiciones estratégicas: METAL SCRIPT, S.A. ....	29
 CASO 29.- Estrategia y organización: CALANDA, S.A. ....	35
 CASO 30.- Matrices de Portafolio: ALBIDESA .....	42
 Bibliografía .....	49

## **PARTE SEXTA**

### **EVALUACION Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.**

1. PROPOSITO.
2. ANALISIS SWOT (DAFO).
3. PROYECTO PIMS.
4. MATRICES DE PORTAFOLIO
  - 4.1. Crecimiento - Cuota mercado.
  - 4.2. Posición competitiva - Atractivo mercado.
  - 4.3. Ciclo de vida del sector.
  - 4.4. Uso de las matrices de diagnóstico: Precauciones.

## 1. PROPOSITO.

Incluimos en este capítulo un conjunto de técnicas de diagnóstico desarrolladas desde la década de los 70 que han servido como instrumentos aclaratorios de la posición estratégica empresarial, y para la implantación de estrategias básicas y funcionales. Esta posición, en general, enfrentará algunos elementos de los análisis interno y externo y, como ya hemos dicho, buscará también ayudar a la consiguiente formulación de las estrategias de la empresa.

El diagnóstico de la potencialidad de la empresa, sus unidades de negocio, amenazas y oportunidades, en general, estará compuesto de DOS GRUPOS de elementos:

- Componentes del análisis estratégico: Capacidades competitivas de la empresa frente a la posición del entorno sectorial (sus oportunidades).
- Factores financieros: Examen de los aspectos económicos y financieros, tanto con carácter previo al análisis (auditoría) como para medir la influencia de los resultados esperados a la implantación de estrategias. Se trata de examinar solvencia, rentabilidad, fondo de maniobra, análisis del punto muerto y otros ratios financieros y económicos (1).

Ambos elementos formarán una plataforma esencial para la planificación empresarial, entendida como cálculo económico "ex-ante" de los procesos empresariales.

A partir de aquí trataremos algunas técnicas como instrumentos de diagnóstico empleados en el proceso planificador.

---

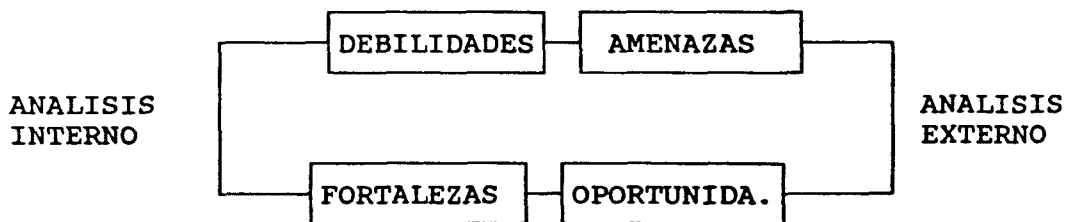
(1) MARTINET, A. Diagnostic Strategique, Vuibert Enterprise, París, 1990

## 2. ANALISIS SWOT (DAFO). (2)

Es una de los métodos usados en el diagnóstico más simples y difundidos. El sistema trata de ayudar en la identificación y manejo con éxito de las fortalezas y debilidades que caracterizan una determinada organización en unas condiciones dadas del entorno.

Mediante técnicas de discusión en grupo, por los directivos empresariales y consultores que intervienen en el proceso se procede a:

- a) Identificar la **competencia** de cada Unidad Estratégica de Negocio.
- b) Establecer las posiciones competitivas de la empresa frente al entorno: Capacidades estratégicas, así como las posibilidades de mejora de las posiciones de debilidad.
- c) Encontrar oportunidades ("nichos") en el entorno económico y del sector, así como proyectar las amenazas que el mismo presentará para la empresa.
- d) Enfrentar capacidades empresariales y características del entorno para cada Unidad Estratégica de Negocio.



- 
- (2) Strengths, weakness, opportunities y threats. En español y cambiando el orden de las siglas: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Método originariamente experimentado por un equipo de la Shell Oil Company.

En este proceso se estudia cada aspecto funcional y se reconocen los potenciales internos así como se pondera el optimismo/pesimismo de las observaciones de los propios directivos.

El análisis puede plasmarse en consideraciones tal y como estas:

### **FACTORES EXTERNOS:**

#### **OPORTUNIDADES**

- ¿Competencia no muy agresiva?
- ¿Fuerte crecimiento del mercado?
- ¿Entrada nuevos productos?

#### **AMENAZAS (RIESGOS)**

- ¿Próxima entrada competidores multinacionales?
- ¿Productos sustitutivos?
- ¿Normativa legal restrictiva?
- ¿Hábitos de consumo?

### **FACTORES INTERNOS:**

#### **FORTALEZAS**

- Ventajas competitivas en costes
- Ventajas competitivas en diferenciación
- Ventajas competitivas en tecnología
- Ventajas competitivas en rapidez
- Dominio mercado proveedores

#### **DEBILIDADES**

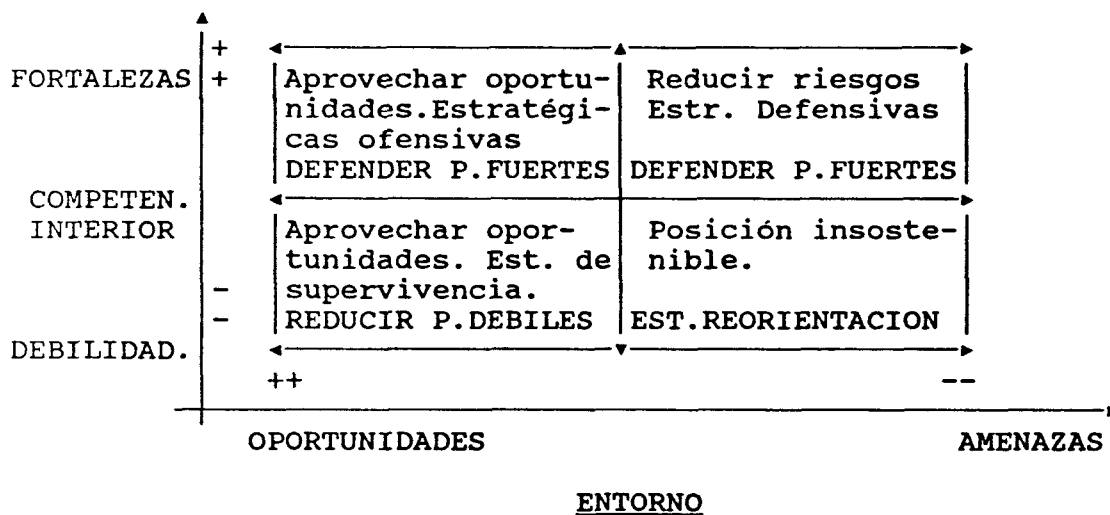
- Tecnología fuera de competitividad
- ¿I+D?
- Calidad
- Falta de directivos



De estas consideraciones y discusiones colectivas pueden extraerse interesantes resultados al enfrentar y reordenar estas ideas buscando la propia tipología de las estrategias.

Ordenadas las conclusiones en la forma expresada en el gráfico ("Pantallas Estratégicas DAFO"), cada posición supone diversas estrategias de la planificación según el carácter de sus actuaciones, OFENSIVO-DEFENSIVO.

Un ejemplo de esta pantalla sería el siguiente (3):



para situaciones de fortaleza (+ +) con entornos altamente atractivos, las estrategias ofensivas aparecen como una consecuencia precisa para el aprovechamiento de estas posiciones; posiciones débiles en entornos igualmente atractivos propician estrategias de supervivencia, etc.

- 
- (3) - HINTERHUBER, H. Strategische Unternehmensführung, 2ª Ed., De Gruyter, Berlín, 1980.
- GARCIA ECHEVARRIA, S. Material Didáctico, Universidad de Alcalá de Henares, 1989.
- BUENO CAMPOS, E. Dirección Estratégica de la Empresa, op. cit.

### 3. PROYECTO PIMS. (4)

Es un plan desarrollado para la ayuda a la toma de decisiones y a la planificación ideado en General Electric y la colaboración de la Harvard Business School (Instituto de Ciencias de Marketing) en 1972:

El modelo tiene su eje en una amplia base de datos, en un principio 600 empresas con unos pocos sectores de actividad y hoy cubre más de 4.000 sectores de actividad económica y trata de identificar:

- Factores que más influyen la rentabilidad de un tipo de actividad.
- Resultados normales (según condiciones de mercado).
- ¿Cómo cambia el ROI (retorno sobre inversión) al cambiar la estrategia en el mercado? ¿Cuáles son las estrategias que mejor consiguen la rentabilidad empresarial para cada actividad?

Los grupos homogéneos de análisis serán líneas de negocio (producto, segmento de clientes, etc) o unidades organizativas específicas.

---

(4) P.I.M.S. (Profit impact of marketing strategy), programa cuyo desarrollo puede seguirse en detalle en:

- PUMPIN, C. Gestión estratégica de l'entreprise, op. cit. Véase versión española Dirección estratégica de la empresa, ESIC, 1983, pgnas. 53 a 57.
- SCHOEFLER, S., BUZZELL, R.D. y HEANY, D.F. "Impact of strategic planning on profit performance". Harvard Business Review, Marzo-Abril, 1974.
- THIETART, R.A. La strategie d'entreprise, op. cit., 1984.
- WAKERLY, R.H. PIMS: A tool for developing competitive strategie, Lange Range Planning, vol. 17, nº 3, 1984.

Las empresas que participan en el proyecto rellenan periódicamente cuestionarios acerca de:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| - Actividad                         | - Competencia                                      |
| - Organización                      | - Cuota propia de mercado<br>(absoluta y relativa) |
| - Volumen de negocio                | - Calidad (evolución)                              |
| - I+D                               | - Cuota de mercado                                 |
| - Ciclo de vida de los<br>productos | - Precios  |

Cada una de estas variables (\*) es recogida en el ordenador y mediante un análisis de regresión se ve la influencia (por sectores) de cada una sobre los criterios de resultados (ROI y Cash-Flow).

Cada empresa recibe estos informes sobre variables que mejoran los resultados por encima de la media del sector, así como análisis de sensibilidad, etc.

En estos programas se observaron, por ejemplo, fuertes correlaciones entre cuota de mercado y rentabilidad (positiva), mercados en crecimiento influyen fuertemente sobre la autofinanciación, influencia de gastos de marketing, etc.

Naturalmente, estos datos no son extrapolables (en un momento determinado) a empresas en singular sino que con algunas restricciones de entorno y condiciones, ayudan a las empresas asociadas en sus esquemas de planificación estratégica.

---

(\*) Las variables poseen diversas categorías estratégicas: Entorno, ventajas competitivas (cuota de mercado, costes, etc), estructura financiera, recursos dedicados a investigación, etc.

#### 4. MATRICES DE ANALISIS.

El uso de las matrices gráficas se generalizó para el análisis estratégico a través de los trabajos desarrollados en la década de los 70, buscando relacionar simultáneamente varios elementos del análisis competitivo y del entorno y buscando una "posición estratégica" de la empresa, así como de cada una de las unidades de negocio, e incluso de la competencia.

Se denominan "matrices de portafolio" a semejanza del análisis de carteras y su diseño está constituido, generalmente, por un recuadro de dos dimensiones, escogiendo en una de ellas un valor del entorno, sector o mercado y en la otra algún elemento de la ventaja competitiva (o su representación global).

Las dos dimensiones se gradúan en escalas de menor a mayor importancia (mayor o menor "atractivo del mercado" por una parte, o ventajas interiores de la unidad en relación con la competencia, por otra). La concreta posición en cada uno de los ejes puede obtenerse:

- Por una cuantificación directa (si se trata de una magnitud fácilmente conocida y medible).
- A través de la ponderación (media) y valoración de perfiles como los ya estudiados en el capítulo anterior.

Cruzando ambos valores obtenemos la posición estratégica concreta buscada. En ocasiones (matriz de Mc Kinsey), la "superficie" de cada uno de los círculos representados significa la importancia relativa de "esa" unidad de negocio respecto a las demás; a veces en el interior del círculo se incluyen ángulos que indican la cuota de mercado que ese negocio tiene en el sector.

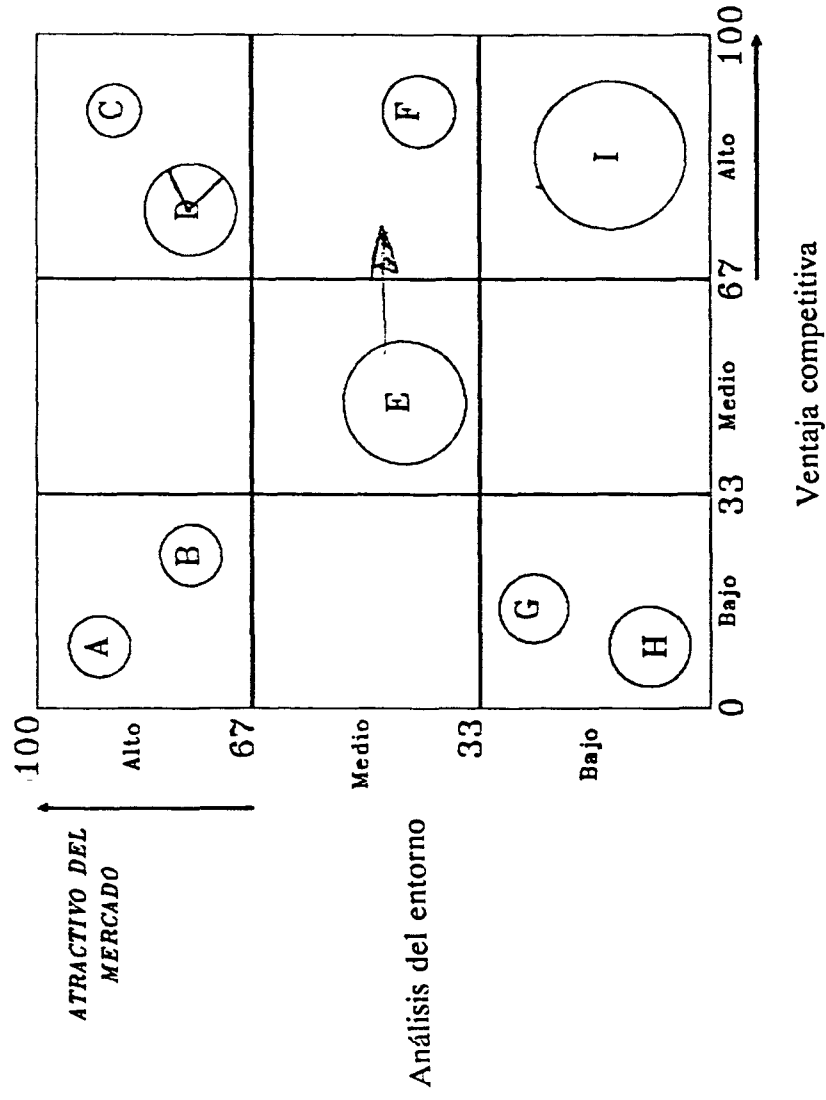
También se diferencia la posición de la propia empresa o de la competencia en los mismos esquemas, con el uso de letras, colores, etc.

El recuadro puede quedar dividido en varias "ventanas", con diversas zonas, donde la posición relativa de cada unidad en un momento dado puede explicar la necesidad de adoptar estrategias concretas o la necesidad de cambio a una nueva posición. A su vez estos cambios se pueden medir en el tiempo con un análisis más dinámico (se representan con vectores orientados hacia la nueva ventana).

Los ejemplos gráficos genéricos serían los siguientes, tomados del material didáctico ya citado en (2) de Santiago García Echevarría.

En primer lugar, una matriz bidimensional (clásica) atractivo/ventaja y, en segundo lugar, un ejemplo de posible representación tridimensional que añade el efecto sinérgico de las diferentes U.E.N. entre sí:

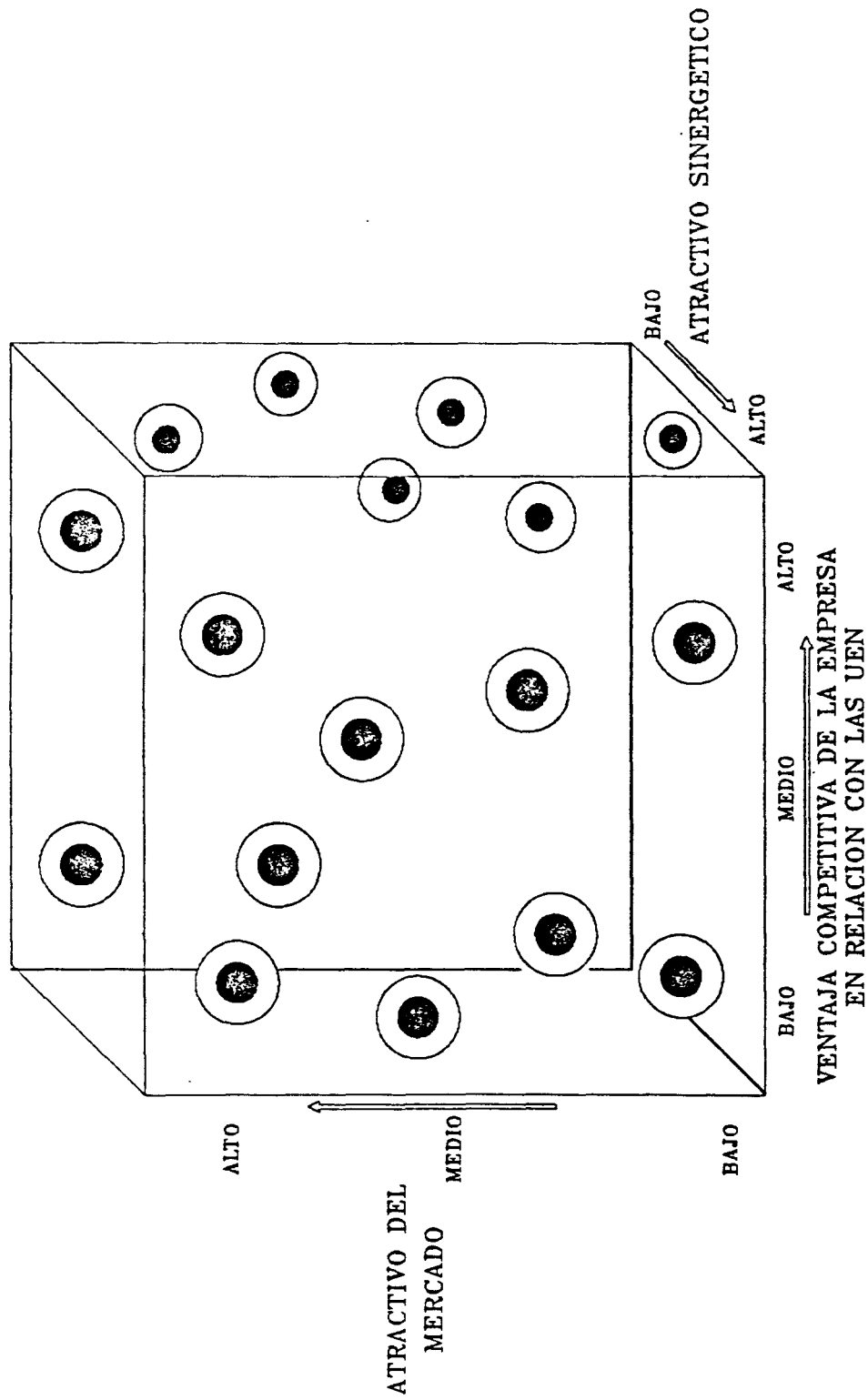
# PORTAFOLIO REAL DE UNA EMPRESA/DIVISION



Análisis competitivo

Fuente: Hinterhuber y SGE\ P. Estrategica

# MATRIZ PORTAFOLIO TRIDIMENSIONAL



● MARGEN DE CUBRIMIENTO POR UEN

○ VOLUMEN DE VENTAS DE LA UEN

Fuente: Hinterhuber y SGEVP.Estrategica

En resumen, estos modelos buscan diagnosticar acerca de la combinación de actividades (Unidades Estratégicas de Negocio, Productos, etc.) que equilibren a corto, medio y largo plazo la rentabilidad empresarial (su supervivencia y crecimiento) y, para ello, ponderan la importancia relativa de cada negocio en la empresa respecto a la competencia.

Destacamos aquí la gran importancia que tiene la identificación previa de las U.E.N. como entidades específicas determinadas por un mercado definido y unas características singulares como "negocio".

#### **4.1. MATRIZ DE CRECIMIENTO - CUOTA DE MERCADO.**

Es un modelo desarrollado por el Boston Consulting Group, de sencilla aplicación ya que maneja dos dimensiones bastante conocidas y representativas:

- Crecimiento del mercado en términos de tasa (%): Reflejará el interés del sector y, consecuentemente, la necesidad de nuevas inversiones y fondos para crecer (a).  
Expresa la potencialidad del sector económico.  
Cuota de mercado relativa a la cuota que tiene el competidor más cercano de la actividad, en caso de liderazgo o relacionada con el líder, si no se posee esta posición (b). Expresa la capacidad de generar recursos en el futuro.

En lo que respecta a las escalas de medida, en abscisas y ordenadas se utilizan las siguientes convenciones:

- a) Tasa de crecimiento expresada en escala decimal desde valores negativos (-20%, -10%) hasta valores positivos (30%, 40%), donde:



$$\% \text{ Tasa al año} = \frac{\text{Valor mercado año } n - \text{Valor mercado año } n-1}{\text{Valor mercado año } n-1} \times 100$$

¿Cuál será la frontera (punto muerto) en que se considera que el mercado pasará de un crecimiento "bajo" (-) a un crecimiento "alto" (+)? La mayoría de los autores lo reflejan alrededor de un 10%, pero, naturalmente, ello dependerá del sector y situación que busquemos reflejar en el análisis.

- b) Cuota de mercado relativa: Representación porcentual en valores semilogarítmicos (para una representación congruente). Así, tal y como propone el B.C.G.:

$$\text{Cuota relativa de mercado año } n = \frac{\text{Ventas U.E.N. año } n}{\text{Ventas líder año } n \text{ (o competidor más importante)}}$$

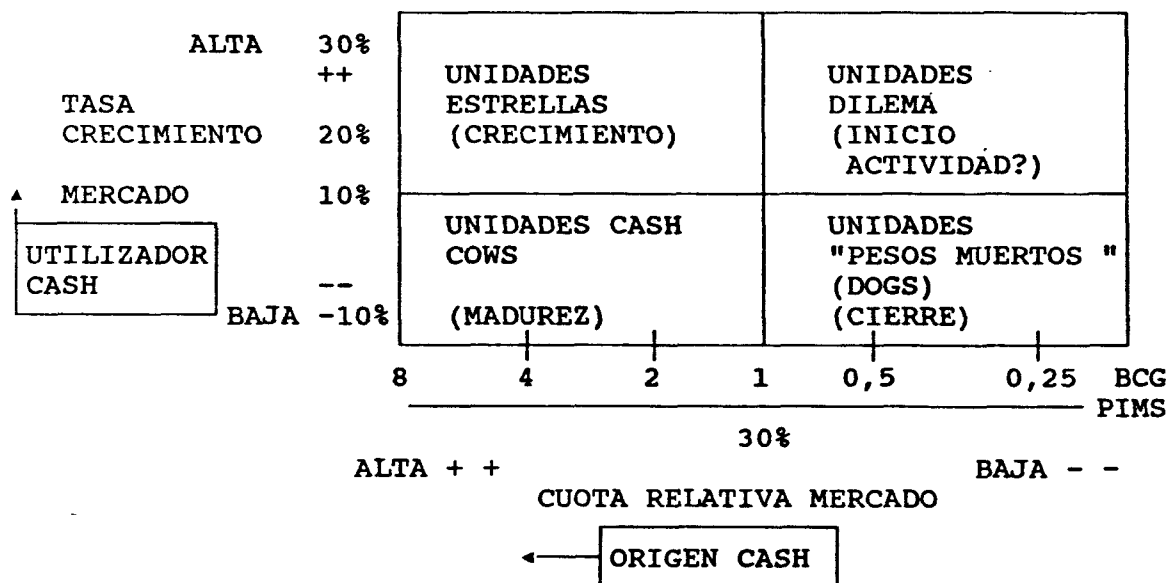
La cuota relativa expresa el número de veces que las propias ventas superan al competidor más importante. Si la propia unidad es el líder, se dividirá por el que esté en segundo lugar.

La frontera entre una "alta" y "baja" ventaja competitiva suele representarse en la unidad, ya que es el valor que separa las posiciones de debilidad (escasa capacidad de crear rendimientos) y las de fortaleza.

Un refinamiento al proceso de cálculo de la "cuota relativa" lo aportó el programa PIMS ya mencionado que demostró la existencia de una mayor correlación entre ventajas competitivas reales y cuota de mercado (dominio) si se usaba como valor de referencia, la suma de cuotas de los tres primeros competidores. Es decir:

$$\text{Cuota relativa de mercado año } n = \frac{\text{Ventas U.E.N. anuales}}{\Sigma \text{ ventas 3 primeros competid.}} \times 100$$

Una vez analizado el problema de las escalas, destacamos que el valor más importante de este instrumento es la capacidad que posee para, a través de la discusión, creada en el análisis, seleccionar situaciones de mayor potencialidad de mercado (utilizadoras de "cash"), y enfrentarlas con el "dominio" del mercado que la Unidad tenga (origen de "cash"). Ello provoca un "portafolio" de cuatro ventanas (cuadrantes) de forma tal que según la posición de cada negocio se puedan derivar posiciones "características" ya consagradas por la denominación que se indica en la matriz, y más abajo se explica (5):



- (5) - ABELL, D.F., HARMMOND, J. Strategic market planning. Problems and analytical approaches, Prentice Hall, 1979.
- BOSTON CONSULTING GROUP. Perspectives in experience, B.C.G., 1970.
- HAX Y MAJLUF, N.S. op. cit.
- HEDLEY, B. Strategy and the business portfolio, Rev. Long Range Planning, Febrero 1977.
- MENGUZZATO, M., RENAULT, J.J. Dirección estratégica de la empresa, op. cit.
- ROWE, A. Strategic management, op. cit.

- \* Los "cash cows" son las posiciones óptimas en dominio del mercado en un sector con crecimiento ya débil o en declive.

Suelen tratarse de los productos que representan el principal origen de fondos: Generan más cash que sus propias necesidades de inversión, las cuales serán únicamente las de mantenimiento de la posición. De ahí su denominación inglesa.

- \* Las estrellas son productos con una excelente posición competitiva en un mercado aún creciente: Generan una buena autofinanciación pero requieren inversiones adecuadas y fuertes para mantener su posición en el mercado aún en crecimiento rápido (su aportación neta será, por tanto, modesta).

- \* El dilema se refiere a aquellas oportunidades de mercado aún no aprovechadas suficientemente con una significativa presencia de la empresa. Las alternativas serían invertir fuertes recursos en adquirir una mejor posición de mercado (en un mercado creciente) para trasladarnos a la posición "estrella" o bien desinvertir ya que esa estrategia no es la adecuada en la empresa.

Esta es una situación a la que puede llegarse en retroceso de una mejor posición o debido a una estrategia anterior del inicio de actividades en ese área; ambos casos suponen diversos planteamientos planificadores (defensivos u ofensivos).

- \* **Pesos muertos (dogs).** Son los negocios en un sector de crecimiento débil, estancado o negativo, y en donde la presencia de la empresa es también baja. Situaciones consumidoras de recursos sin que puedan generarse fondos para cubrirlo: Normalmente la estrategia más coherente es "desinvertir".

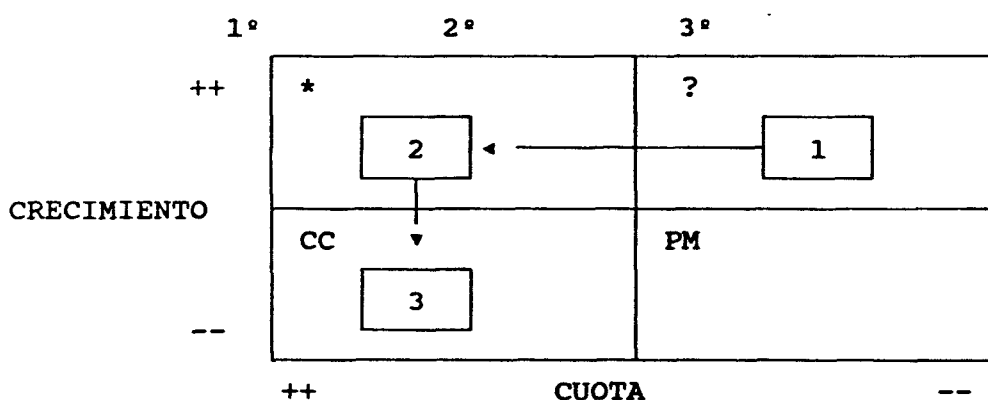
Por lo dicho anteriormente puede adivinarse la importancia de otras variantes del análisis dinámico:

a) En el tiempo.

Lewis (6) en su obra pone el acento en la evolución estratégica:

- + **DINAMICA DEL EXITO:** Cuando la unidad de negocios ha seguido una ruta:

Dilema -----> Estrella -----> Cash cow



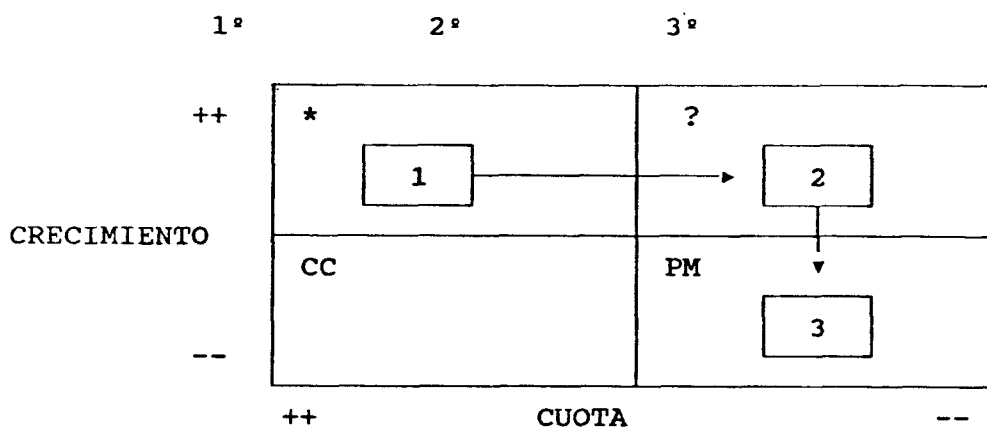
Ya que se recupera mediante los cash flow generados, la inversión inicial y de mantenimiento en un mercado creciente.

---

(6) LEWIS, W.W. Planning by exception, Strategic Planning Associates, Washington, 1977.

- + DINAMICA DEL FRACASO: Cuando la unidad de negocios ha seguido una ruta tal y como:

Estrella -----> Dilema -----> Peso muerto



Ya que no se cubrirán nunca los recursos invertidos en el negocio.

b) EN EL MIX DE UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (U.E.N.).

La empresa precisará una adecuada rotación de sus productos y U.E.N. para cubrir a lo largo de los años el declive de cada una, el paso de las posiciones anteriores, de tal manera que mientras unas de ellas generan los recursos, otras son las que invierten. Es importante mantener este desequilibrio para la correcta asignación de recursos y el objetivo de crecimiento empresarial a largo plazo.

c) EN LA COMPARACION DE NEGOCIOS PROPIOS (y su posición estratégica) CON LA COMPETENCIA.

El modelo estudiado pierde validez en el momento en el que se observa una falta de correlación entre "ATRACTIVO" y "CRECIMIENTO" o se cuestiona una adecuada optimización de recursos a través del dominio de una elevada cuota de mercado. Por otra parte, en sectores muy pequeños, el cálculo preciso de la cuota de mercado es sumamente difícil o imposible.

Por estas razones, el Boston Consulting Group desarrolló en 1981 un nuevo modelo en donde se podían identificar cuatro sectores (ventanas) según las dos dimensiones siguientes:

- El número de ventajas posible (numerosas o limitadas).
- La intensidad de la ventaja (fuerte o debil).

<u>NUMERO DE VENTAJAS</u>	NUMEROSAS	<u>SECTOR FRAGMENTADO</u> Difícil adquirir posiciones significativas (empresas pequeñas)	<u>SECT. ESPECIALIZADO</u> Diferenciación: Nichos
	POCAS	<u>PUNTO MUERTO</u> Pocas oportunidades Diferenciar: Commodity	<u>SECTOR VOLUMEN</u> Costes: Tamaño empresas clave
		DEBIL	FUERTE
<u>INTENSIDAD V. COMPETITIVA</u>			

Este análisis ayuda a distinguir entre sectores de muy diversas características. También se ha empleado en los casos de reorganización y reestructuración. La rentabilidad de los negocios no siempre estará correlacionada con la cuota de mercado (una de las objeciones mencionadas), sino que dependerá de la estructura del sector económico:

- \* Sector fragmentado: Habrá negocios con buena o mala rentabilidad dependiendo de sus ventajas relativas.
- \* Sector especializado: La rentabilidad suele estar unida a pequeñas unidades que se distinguen de sus competidores a través de una clara diferenciación en su nicho del mercado.
- \* Punto muerto: Diferencias muy pequeñas entre industrias y sectores a causa de unas escasas ventajas entre ellos.
- \* Sectores de volumen: En estos sectores, la matriz y reglas precedentes acerca del liderazgo unido a las ventajas de costo continúan siendo consistentes.

En resumen (7), **la matriz de crecimiento** antes estudiada, a pesar de sus limitaciones, continúa siendo un buen instrumento directivo para la toma de decisiones en un entorno de dirección estratégica, siempre que se considere el ámbito territorial y sectorial de cada negocio así como su estructura peculiar.

En el apartado "4.2", abriremos el campo de la consideración de "dominio o fortaleza" empresarial y del "atractivo del entorno".

---

(7) HAX, A. y MAJLUF, N.S. "The use of the growth share matrix in Strategic planning", Interfaces, vol. 13, nº 1, Febrero 1983.

#### 4.2. MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA - ATRACTIVO DEL MERCADO (8).

El uso de matrices como la estudiada en el apartado 4.1. y sus propias limitaciones llevó a General Electric, con la ayuda de otra empresa de consultoría, Mc Kinsey, a diseñar una nueva matriz que tratara de responder al análisis interno-externo, (en el papel de dos dimensiones), con los factores más representativos del entorno y de la ventaja competitiva que no fueran únicamente el crecimiento y la cuota de mercado.

Ellos buscaron un conjunto de valores que identificaran mejor el "atractivo" que el sector (mercado) podría tener para el negocio en cuestión, así como otro valor más representativo de la posición estratégica "de ventaja competitiva".

De esta manera, llegaríamos a posiciones multivariantes más representativas de la realidad global del mercado y la empresa.

¿Cómo conseguir una cifra representativa de los valores y dimensiones anteriores? ¿Cómo medir el atractivo del mercado la ventaja competitiva? La respuesta de este análisis puede encontrarla el lector en el capítulo anterior (punto 3.3., etapas 6,7 y 8) a través de la identificación de los factores críticos (\*) de cada dimensión (las variables que "determinan" el éxito empresarial), e incluso la obtención de un valor de síntesis que evalúe su posición relativa.

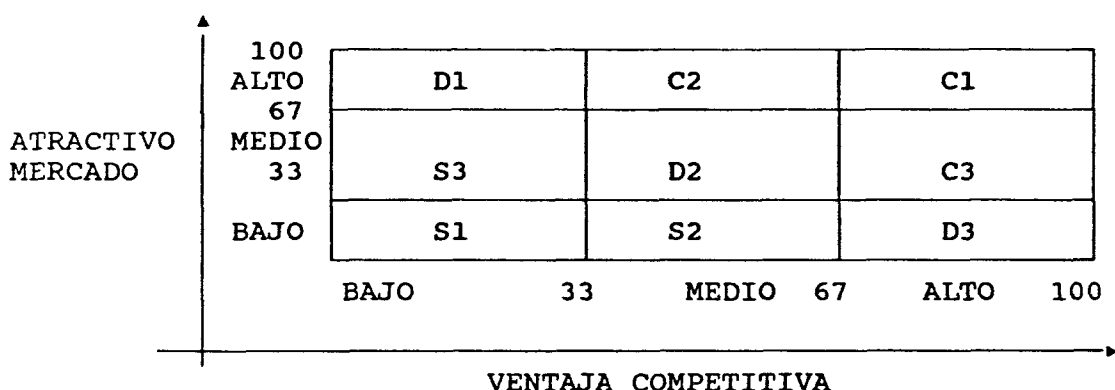
---

(8) HAX, A. y MAJLUF, N.S. The use of the industry attractiveness. Business Strength. Matrix in strategic planning, Interfaces, vol. 13, nº 2, Abril, 1983.

(\*) Se trata de una selección de los más usuales.



Identificados, pues, los valores, se sitúan estos en la matriz,. El gráfico ahora adquiere forma de parrilla con nueve celdas, al utilizar más segmentos de clasificación (alto, medio y bajo/atractivo o ventaja). Estas ventanas representan otras tantas posiciones que, nuevamente, sugieren actuaciones estratégicas en virtud de la posición actual o de la evolución seguida en la misma, para cada Unidad de Negocio y la competencia. Un ejemplo de matriz atractivo-ventaja sería el representado en la figura siguiente:



El área marcada con las letras "C" es representativo de un fuerte desarrollo, crecimiento y necesidades de inversión para mantener la posición (vinculación de recursos).

En las posiciones representadas por las casillas marcadas con la letra "S" es necesario minimizar la inversión o bien desinvertir y retirarse de los negocios (generará recursos).

Las áreas situadas en la diagonal representan actividades que implican otras consideraciones, estudios o búsquedas.

A continuación resumimos algunas implicaciones que representa cada posición reflejada:

- C1:** Representa la necesidad de invertir para continuar el dominio del mercado (prioritarias actividades en la asignación de recursos).
- C2:** Han de identificarse los potenciales empresariales que procurarán el liderazgo evitando la marginalidad. Analizar las debilidades para reducirlas.
- C3:** Alta posición competitiva; pero hemos de invertir en la inclusión de segmentos de mercado con mayores niveles de crecimiento y especialidad.
- S1:** Actividades con negativa o baja rentabilidad. Suelen ocupar recursos invertidos (aunque sólo se "mantengan" sin innovar) que pueden ser útiles en otras unidades: Desinvertir.
- S2:** La actividad no tiene interés futuro para la empresa: No distraer recursos a largo plazo, habrá que desinvertir (o al menos en los segmentos con más falta de rentabilidad) y conseguir la mayor rentabilidad posible en el tiempo que la actividad dure.
- S3:** ¿Existe la posibilidad de mejorar las ventajas competitivas a través de la búsqueda de "nichos especializados"? ¿O conviene desinvertir lentamente?
- D1:** Mercado muy interesante donde si nuestra posición competitiva no mejora especializando se ha de considerar el adquirir otras empresas, marcas o tecnologías, o abandonar el mercado.

**D2:** Situaciones de inversión selectiva y espera. ¿Mejorar la competitividad? Busca segmentos más favorables para la especialización?

**D3:** Es la conocida posición de "cash cow" (**BCG**). Posiciones origen de los cash flow donde en mercados ya con bajo atractivo, trataremos de obtener rendimientos netos importantes solo invirtiendo en el mantenimiento "simple" del nivel.

El análisis mencionado se completa (gráficamente) con los círculos ya explicados en los párrafos preliminares de este apartado "4". Asimismo, caben las consideraciones ya mencionadas antes respecto al análisis dinámico de mix de negocios y representación propia/competencia.

En ocasiones, y mediante la técnica de matrices matemáticas se expresan en las "ventanas" las contribuciones de las diferentes unidades al conjunto empresarial (ventas, beneficios, etc) para buscar la cuantificación que elimine la cierta subjetividad del proceso. Esta es la principal limitación de la matriz, de tal forma que en la práctica, el uso de la misma es más una herramienta de discusión colectiva que un elemento de cálculo económico dentro de la planificación (9).

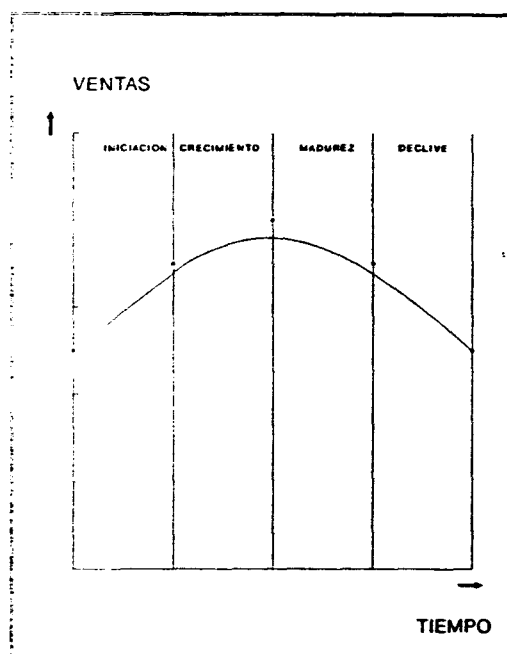
---

(9) ROTHSCILD, W.E. "How to ensure the continued growth of strategic planning". The journal of business strategy, vol. 1, nº 1, Summer 1980.

#### 4.3. MATRIZ DEL CICLO DE VIDA (MADUREZ - POSICION COMPETITIVA).

Pantalla que trata de comparar la madurez del sector (su propio ciclo de vida) con la posición competitiva multivariable (como en la anterior matriz).

La conocida curva del ciclo de vida es un buen instrumento para entender los elementos esenciales del márketing de producto (10). ¿Cuál es su ciclo de vida y cuál su relación e impacto en las magnitudes económicas esenciales de las empresas (ventas, cash flows, beneficios, etc)? La curva distingue cuatro etapas básicas: Introducción, crecimiento, madurez y declive (muerte); en el dibujo representamos la evolución de las ventas en relación al tiempo, para un producto determinado.



(10) KOTLER, P. Marketing management, Analysis, planning and control, Prentice Hall, 1972.

PORTER, M.E. Estrategia competitiva, op. cit., pgna. 174

- La etapa de "iniciación" conlleva "aportación de recursos" para superar las deseconomías de las fases de aprendizaje en los productos.
- El "crecimiento" y la "madurez" suponen menores inversiones en los productos y un "retorno de recursos" vía las mayores ventas y los menores costos unitarios.
- El "declive" representa, nuevamente, la deseconomía de una menor venta y un producto, quizá, anticuado.

El "timing" dependerá de cada sector en particular, pero tendrá una influencia decisiva en la rentabilidad de cada línea de negocio.

Por analogía a esta conocida curva, el CICLO DE VIDA de un SECTOR busca la delimitación de sus características diferenciales hasta llegar a la madurez del mismo (al inicio del ciclo los oferentes invertirán en el crecimiento ante el riesgo de ser superados por otros competidores). En la fase de madurez, las posiciones de mercado están ya más consolidadas y son más difíciles los cambios.

Arthur D. Little (11) propone una nueva matriz donde las etapas del ciclo de vida constituyen una dimensión de la matriz (las fuerzas externas "no controlables"); la otra dimensión lo constituye la posición competitiva dividida en seis segmentos: "dominante" (control de una parte sustancial del mercado con posiciones relevantes), "fuerte", "favorable", "débil", "equilibrado" y finalmente "marginal" (representando los resultados diferenciales muy poco satisfactorios en relación a la competencia).

---

(11)- A. D. LITTLE Inc. A system for managing diversity, Cambridge, 1972.

A management system for the 1980's, San Francisco, 1980.

HAYES, R.H. y WHEELWRIGHT, S.C. "Third manufacturing process and product life cycles" en Harvard Business Review, En-Febr, 1979.



Por otra parte, las fases iniciales y de crecimiento en la zona "A" serán "aplicadoras" de fondos (especialmente con fuertes ventajas competitivas), mientras que las posiciones de fuerza en "A" y "B" en la fase de madurez serán "proveedoras" de fondos.

Arthur D. Little utiliza también la matriz para llevar a cabo un análisis de sensibilidad riesgo de las propias decisiones de riesgo, ya que una mayor posición competitiva significa menor riesgo competitivo y, a su vez, las fases iniciales del ciclo de vida suponen también un mayor "riesgo" del sector. (Con estos conceptos elabora una nueva matriz de los riesgos).

En cuanto a las limitaciones del modelo, indicaremos que estas matrices tienen también la limitación de la subjetividad en la concreción de la posición competitiva y el propio ciclo de vida. En la práctica ha de construirse un modelo concreto de características para cada fase del ciclo de vida, de tal forma que la posición del sector pueda fijarse con análogos criterios para todas las Unidades Estratégicas de Negocio.

Otra limitación es que el ciclo de vida varía con cada sector económico y es difícil establecer las características que en cada caso hacen variar este ciclo de vida. Las propias empresas pueden hacer variar el "timing" de la curva a través de la innovación y la renovación de productos (solapando así nuevas curvas de ciclo de vida).

---

#### 4.4. USO DE LAS MATRICES DE DIAGNOSTICO (12): PRECAUCIONES.

El análisis estratégico no consiste únicamente en el planteamiento de matrices de portafolio; las discusiones en grupo, el cálculo económico, etc, constituyen el cuerpo esencial de la planificación. Las matrices estudiadas son forzosamente limitadas a dos o más dimensiones: En teoría, todas ellas con la misma importancia y ello es una restricción.

A veces se utiliza el modelo para analizar la influencia de otros recursos humanos, financieros y organizativos (13) tienen sobre las "posiciones estratégicas" junto a los factores ya estudiados.

La falta de un soporte analítico en el empleo de las matrices se suaviza a través de una dinamización de la técnica: usar una tipología mayor y en diferentes momentos del tiempo aportará datos empíricos causa-efecto.

Un riesgo del análisis gráfico/estratégico es la tendencia a eliminar las actividades marginales y no siempre éstas son unidades de negocio a desestimar.

Estas y otras razones apoyan a un uso no discriminado, de estas herramientas de la planificación que, sin embargo, son enormemente útiles como orientadoras en la reflexión estratégica de los sistemas de dirección.

---

(12) MENGUZZATO, M., RENAULT, J.J. Dirección estratégica de la empresa, op. cit.

(13) Menguzzato cita en la obra mencionada en (11) a BLANCHE (1984): "Hacia un método a la francesa de diagnóstico y planificación estratégica", Revue Française de Marketing, nº 4., y a MARTINET, A. C. Diagnostic stratégique, París.



**CASO N° 28: FORTALEZAS Y POSICIONES ESTRATEGICAS.**

**METAL SCRIPT, S.A.**

**AUTOR: D. Miguel Angel Martínez Martínez**

\* METAL SCRIPT, S.A.

1. Grupo empresarial que bajo la forma de Sociedad Anónima se dedica a la producción y comercialización de:

- Manipulados de papel para oficinas (carpetas, cuadernos, etc).
- Bolsas para impresoras de ordenador.
- Papeles pintados para paramentos,

disponiendo, además, de una filial especializada en:

- + Productos químicos adhesivos.
- + Agentes disolventes,

cuya razón social es QUIMICA, S.A. y cuyos productos se consumen en las actividades restantes del grupo (40%) y se venden, también, bajo la forma de:

- Pegamentos, de consumo directo.
- Materias primas industriales.

2. El Grupo dispone de los siguientes Centros industriales:

- a) Planta central de producción de papel ("papelera") en Tudela (Navarra) con una estructura de recursos humanos dedicados a la Producción (un jefe de planta, cuatro supervisores de control de calidad, mantenimiento, fabricación y compras, respectivamente, y un jefe de contabilidad), así como doscientos trabajadores en tres turnos. Produce las necesidades del grupo y vende a terceros el 35% de su capacidad.
- b) Fábrica en Aranda de Duero (Burgos) dedicada a la manipulación de papel y acabados, tanto en presentaciones de oficinas, como el papel de impresoras y para el papel pintado.

Se trata de otra organización funcional de fabricación compuesta por un jefe de fábrica y cinco supervisores (con las mismas funciones que en Tudela, más la de TRANSPORTES y ALMACENES) y una unidad contable-administrativa. El personal de fabricación en Aranda de Duero se compone de quinientos trabajadores.

- c) Las oficinas centrales de METALSCRIPT, S.A. se encuentran en Aranda de Duero, con las Direcciones de Personal, Finanzas, Comercial y Desarrollo de Producto (un total de ciento cincuenta personas).
- d) La sociedad filial QUIMICA, S.A. fue adquirida hace dos años. Posee "fábrica de productos químicos" (muy moderna, automatizada y competitiva) en Dueñas (Valladolid) con una capacidad de fabricación muy superior a las ventas (dos veces más). Existe una estructura funcional y empresarial desligada de METALSCRIPT, S.A. con ciento cincuenta personas (de entre ellos, sesenta técnicos cualificados).

### 3. Otros datos organizativos son:

Tradicionalmente, el área de FINANZAS de METALSCRIPT, S.A. se ocupa de:

- Preparación de datos informativos para la Dirección.
- Procesos y procedimientos contables.
- Administración de recursos humanos.
- Finanzas.
- Control y supervisión económica de la filial.

El área de "Desarrollo de Producto" se ocupa para todo el grupo de I+D en nuevos productos.

La Dirección Comercial (única para todos los productos (matriz y filial) esta centralizada, aunque subdividida en áreas geográficas en España (tres áreas) y una Dirección de ventas al Exterior.

### 4. La situación estratégica. Problemas y oportunidades.

El Comité de Dirección, en Mayo de 1990, examinó algunos informes de mercado:

GRUPO METAL SCRIPT. CUOTA DE MERCADO (%)

PRODUCTOS	1985	1986	1987	1989	1990(prev)	Mercado	Posición
A. Manipulados	7	10	6	10	9	Creciente	6ª
B. Papel Impresoras	10	15	25	27	28	Creciente	1ª
C. Papeles Pintados	20	21	19	15	18	Decreciente	3ª
D. Adhesivos	3	5	6	5	5	Estancado	10ª
E. Disolventes	1	2	2	3	3	Creciente	11ª

destacándose además:

- Baja productividad de la planta Papelera de Tudela. Precisaré una inversión de 2.000 millones de pesetas en renovación de equipos.
- La organización comercial en el área de Cataluña y Centro destaca por su profesionalidad y excelentes resultados en ventas de papel para impresoras.
- El mercado de papeles pintados para el hogar se derrumba poco a poco, especializándose sólo en el nivel de alta calidad y diseño.
- La línea de "disolventes" requiere una completa reformulación. I+D actúa con bastante lentitud.
- Existe un grado de innovación muy destacado en manipulados de papel de oficina, pero la estrategia comercial y canal de distribución tiene problemas para hacer llegar el producto al cliente "familiar" ya que ha estado especializado en servicio a empresas.
- Alto índice de rotación de técnicos cualificados y vendedores. Los sueldos son fijos y no demasiado competitivos.

5. Los objetivos supremos fijados por el Consejo son:

- Alcanzar un ROI respecto a inmovilizado, almacenes y clientes, y para cada actividad, mayor del 27% cada año.
- Dominar el sector "Producción y Distribución" de materiales ofimáticos.
- Alcanzar el liderazgo de mercado en, al menos, tres líneas de producto.

6. Las cifras relevantes de 1989 son:

**CUENTA EXPLOTACION 1989**

---

Ventas .....	10.500 millones
	(A = 1.500; B = 5.000; C = 2.000; D = 1.500; E = 500)
Coste M.P.....	4.000 millones
Coste M.O.....	4.300 millones
Transporte ....	500 millones
Comerciales ...	1.100 millones
Financieros ...	300 millones
<b>GASTOS</b>	<b>10.200 MILLONES</b>
<b>Beneficio Antes IMP.</b>	<b>300 MILLONES</b>

---

**BALANCE CONSOLIDADO DEL GRUPO (EN MILLONES DE PESETAS) 31.12.89**

ACTIVO		PASIVO	
<hr/>		<hr/>	
INMOVILIZADO	4.000	CAPITAL PROPIO + RESERVAS	3.000
+PTA.TUDELA	1.000		
+PTA ARANDA Y			
OFC.CENTRALES	1.800		
+PTA. DUEÑAS	1.200		
ALMACENES	2.000	CREDITOS A LARGO PLAZO	1.000
CLIENTES	800	PROVEEDORES	1.500
DISPONIBLE	200	CREDITOS CORTO PLAZO	1.200
		RESULTADO EJERCICIO	300
<hr/>		<hr/>	
TOTAL ACTIVO	7.000	TOTAL PASIVO	7.000

TRABAJO DEL ALUMNO.

- A) Elaborar un modelo estratégico FORTALEZAS/DEBILIDADES con los datos anteriores. Proponer las POSICIONES ESTRATEGICAS.
- B) Partiendo del modelo organizativo actual, proponer aquél que instrumente mejor el análisis del punto A. Justificarlo.
- C) Desarrollar el modelo de Dirección por objetivos consiguiente.

\* \* \* \* \*

**CASO Nº 29: ESTRATEGIA Y ORGANIZACION:**

**CALANDA, S.A.**

**AUTOR: D. Miguel Angel Martínez Martínez**

CALANDA, S.A.

En la reunión del comité directivo de Calanda, S.A. (27.10.90), el Sr. Echeandía (Consejero Delegado y máximo ejecutivo de la compañía desde hace 6 meses), escuchó algunos argumentos de sus directores, que ahora reproducimos:

- "La competencia europea y de marcas multinacionales supone una amenaza para la posición de Calanda en el mercado español".
- "La clave del mercado en los próximos cinco años va a estar en la calidad; una política de renovación de productos, apoyada por buenas técnicas de márketing, que no tenga en cuenta estos hechos, fracasará".
- "Algunas líneas de producto no alcanzan la rentabilidad adecuada".

- - - - -

## 1. LA SOCIEDAD

La empresa fabrica y vende productos calificados como material deportivo. Es una Sociedad Anónima con una permanencia de 30 años en el sector especialmente textil, donde nació en el mercado de las prendas deportivas. En 1970 adquirieron y fusionaron una pequeña sociedad que fabricaba y vendía objetos para deporte (principalmente balones, siendo de los primeros fabricantes en España en utilizar la goma sintética en estos productos).

Más recientemente, el grupo ha invertido 750 millones de pesetas en instalaciones de fabricación de raquetas (línea RQ), con bastante éxito.

Las oficinas centrales se encuentran en Madrid y las plantas de fabricación de ropa y raquetas en Guadalajara.

La línea BL se fabrica en una planta de los alrededores de Zaragoza.



## 2. PRODUCTOS Y POSICION

Los grupos de productos comerciales son:

- Ropa deportiva (RD): Camisetas, pantalones, "chandals", etc.
- Raquetas (RQ): Tenis, principalmente.
- Balones (BL): de goma sintética: baloncesto y balonmano.

La distribución comercial se efectúa con la siguiente estructura:

- Comercio minorista especializado (35% de la venta): España, con una red comercial de agentes a comisión.
- Grandes superficies (40% de la venta). España, canal especializado en manos de un departamento comercial específico.
- Marquistas españoles y extranjeros (25% de la venta). También en manos de un departamento específico.

Se utiliza una marca propia para las líneas RD y RQ, y otra para los balones (BL). Ambas son conocidas y prestigiadas.

Respecto a la posición de estas marcas propias y la de otros proveedores (competencia) en los mercados, así como la trayectoria de los mismos, podemos resumir:

LINEA	PRODUCTO Y VENTAS	CUOTA DE MERCADO		MERCADO	
		1988	1990		
LINEA RD	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ventas importantes, pero estancadas.</li><li>- Margen pequeño.</li><li>- Diseño algo tradicional y desadaptado a la demanda de mercado.</li><li>- Problemas de calidad en la confección.</li><li>- Algo incompleta la gama de producto</li></ul>	REDER	18%	16%	Fuerte crecimiento:
Ropa deportiva		2ª PROV	15%	19%	1988 - 15%
Marca REDER		3ª PROV	12%	13%	1990 - 16%
		1988	1990		
LINEA RQ	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comienzo 1988</li><li>- Ventas aún bajas. Fuerte crecimiento.</li><li>- Tecnología de vanguardia</li><li>- Costos (en fase inicial) altos.</li></ul>	1ª PROV	11%	12%	Fuerte crecimiento:
Raquetas		2ª PROV	9%	9%	1988 - 14%
Marca REDER		3ª PROV	7%	5%	1990 - 15%
		REDER	3%	5%	
		1988	1990		
LINEA BL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Altos costes de producción.</li><li>- Materiales tecnológicamente anticuados.</li><li>- Ventas en franca regresión.</li></ul>	1ª PROV	7%	6%	Estancado y dominado
Balones		2ª PROV	6%	8% (*)	por marcas extranje-
Marca BALKET		3ª PROV	5%	4%	ras.
		BALKET	3%	2%	

(\*) Importación países asiáticos.

### 3. DATOS DE LA EMPRESA

Las ventas y beneficios por líneas de negocio (una vez deducidas) a través de procedimientos "contables" los correspondientes gastos centrales y de crédito son:

MILLONES DE PESETAS	VENTAS			BENEFICIOS		
	1988	1989	1990(*)	1988	1989	1990(*)
LINEA RD	4.200	4.100	4.300	110	90	100
LINEA RQ	100	900	1.100	<70>	<50>	--
LINEA BL	3.700	3.100	2.900	200	100	10
TOTAL	8.000	8.100	8.300	240	140	110

La sociedad tiene un capital social más reservas de 3.500 millones de pesetas, con unas instalaciones valoradas en 3.100 millones de pesetas (neto).

#### - BALANCE

ACTIVO (millones pts).	PASIVO (millones pts).
-----	-----
A. Fijo 3.100	Capital y Reservas 3.500
Almacenes 2.100	Créditos a largo 500
Clientes 2.000	Proveedores 1.000
Tesorería 300	Créditos a corto 2.390
	Resultados 110
TOTAL 7.500	-----
	TOTAL 7.500

### 4. DATOS DE LA EMPRESA

#### 4.1. Las ventas se distribuyen:

- Area Norte (España): 43%
- Area Levante y Centro (España): 30%
- Area Sur e Islas (España): 15%
- Exportaciones (Portugal, Francia y Países Bajos): 12%

---

(\*) Previsión.

4.2. La organización empresarial que poseía la empresa, a la llegada del Sr. Echeandia, estaba compuesta por las siguientes unidades funcionales:

- Consejero Delegado y ejecutivo.
- Director General Comercial (subdividido a su vez en jefaturas comerciales).
  - \* Subdirección de grandes superficies.
  - \* Subdirección de "marquismo".
- Director General Financiero.
- Director General de Producción (subdividido a su vez en plantas).
- Dirección de Marketing (donde se distribuye el trabajo a través de "product-manager" especializados en cada línea de producto).
- Dirección de compras.

Consta la empresa de un total de 1.200 empleados, de los que 850 son personal de fabricación.

## 5. TRABAJO

El Sr. Echeandia ha pedido se inicie un análisis de la sociedad, para extraer estrategias básicas de acción e instrumentar después la planificación y organización. Este análisis estratégico debe quedar enmarcado en los siguientes principios:

- Fabricar y vender con buenos niveles de calidad significará poder mantener mayores valores añadidos y, por consiguiente, rentabilidades "altas": No menos del 30% de rentabilidad sobre los activos necesarios para cada negocio.
- Los centros productivos han de estar integrados en los resultados de la venta.
- Eficaz sistema de distribución comercial basado en una nueva empresa de servicios participada.
- La organización se subordinará a las necesidades de las estrategias.

Con estos elementos:

1. Deducir para cada línea de negocio las estrategias de acción buscadas por el Sr. Echeandia. (Utilícense las técnicas del análisis estratégico). Propóngase los objetivos empresariales derivados.
2. A través del razonamiento expuesto en el punto "1", indiquense las alternativas de diseño organizativo (cambio) que se presentan y razónense sus ventajas e inconvenientes a la luz de las estrategias y de los PER.

**CASO N° 30: MATRICES DE PORTAFOLIO:**

**ALBIDESA**

**AUTOR: D. Miguel Angel Martínez Martínez**

**ALBIDESA:**

- 1) Empresa del sector electrónico con sede en Madrid y que fabrica y comercializa desde esta ciudad todos sus productos en diversos mercados (por simplicidad, hablaremos sólo del mercado español).
- 2) Su Presidente, Sr. Vázquez, examina los estados financieros y todos y cada uno de los elementos que han determinado el éxito empresarial pasado. (Ver anexos).

Naturalmente, algunas líneas de producto evolucionan mejor que otros, ambas en términos de crecimiento de ventas y rentabilidad.

En los últimos años las ventas han sufrido un cierto estancamiento y la pregunta que se plantea es; ¿Qué estrategias deberían abordarse para evitar el estancamiento?

- 3) Para contestar esta pregunta, prepara una reunión donde llevará los datos históricos de ventas y gastos de la empresa, así como un análisis de la competencia.

El objetivo de la reunión es enfrentar los datos de cada mercado y producto (propio o de la competencia), las estrategias de producto y mercado empleadas y generar una discusión estratégica con sus ejecutivos.

¿Qué estrategias básicas deberían constituir los ejes del cambio empresarial?

## **TRABAJO DE LOS GRUPOS:**

Supóngase que Uds. participan en la reunión y han de elaborar las propuestas:

- 1) Clasificar las líneas de negocio a través de la siguiente matriz producto-mercado:

MERCADO	P R O D U C T O S		
	ACTUALES	MEJORADOS	NUEVOS
EXISTENTE	Penetración	Variantes	Dimensión horizontal
EN EXPANSION	Promoción agresiva	Segmentación mercados. Diferenciar productos	Diversificación vertical
NUEVO	Desarrollo mercados	Extensión del mercado	Diversificación

- 2) Mediante técnicas de diagnosis, discutir la posición estratégica de cada línea de producto (supóngase que se ha elegido cada línea de producto como unidades estratégicas de negocio) y las posibles estrategias que se derivan de la matriz de portafolio.

## **ANEXOS:**

- A) Ventas (por años y líneas de producto) de ALBIDES A en los últimos diez años. Datos de referencia tomados en los años 79, 82, 84, 86 y 88-



## VENTAS(Mill. pts (000))

	<u>1979</u>	<u>1982</u>	<u>1984</u>	<u>1986</u>	<u>1988</u>
<u>DOMESTICOS Y</u>					
<u>PROFESIONALES</u>					
- Sintonizadores	1.500	2.600	2.850	3.000	3.300
- Amplificadores	3.000	4.300	4.700	4.800	5.000
- Altavoces	650	800	875	890	900
	-----	-----	-----	-----	-----
SUBTOTAL	5.150	7.700	8.425	8.700	9.200

AUTOS

- Altavoces	--	800	1.000	1.320	1.400
- Equipos	--	250	600	830	1.200
- Radio Cassettes (no digital)	--	900	1.000	1.300	1.400
- Radio Cassettes (com. digital)	--	--	--	--	300
	-----	-----	-----	-----	-----
SUBTOTAL	----	1.750	2.700	3.450	4.300

B) Detalle de las ventas, resultado sobre ventas y crecimiento Albidesa y mercado en 1988.

	VENTAS	RSV(1)	CRECIMIENTO ACTUAL VENTAS EMPRESA (2)	CRECIMIENTO ESPERADO VENTAS MERCADO (2)
<u>MERCADOS</u>				
<u>DOMESTICOS Y</u>				
<u>PROFESIONALES</u>				
<u>Líneas de negocio</u>				
Sintonizad.	3.300	6	5	5
Amplificad.	5.000	9	2	10
Altavoces	900	5	0,5	8
	-----			
SUBTOTAL	9.200			
<u>MERCADO AUTOS</u>				
<u>Líneas de negocio</u>				
Altavoces	1.400	4	3	4
Equipos A-S	1.200	15	22	25
R. Casette				
(no digital)	1.400	3	4	3
Radio Cassettes				
(c. digital)	300	5	(3)	25
	-----			
SUBTOTAL	4.300			

---

(1) Resultado sobre ventas.

(2) Crecimiento anual medio en dos años: "Actual" (dos últimos años) y "esperado" (dos próximos años).

(3) Sin datos relevantes ya que se comenzó a vender en 1987.

C) Comparación con la competencia: Se indican las cuotas de mercado absolutas de cada línea para la empresa (ALBIDESA) y cada uno de los tres primeros competidores:

MERCADOS  
DOMESTICOS Y  
PROFESIONALES

<u>ALBIDESA</u>	<u>1º COMPET.</u>	<u>2º COMPET.</u>	<u>3º COMPET.</u>
<u>Línea de negocio</u>			
Sintonizad. 25	38	ALBI	13
Amplificad. 15	21	ALBI	10
Altavoces 3	18	ALBI	15

MERCADO AUTOS

Línea de negocio

Altavoces 12	18	15	13
Equipos A-S 51	ALBI	24	10
R. Cassettes (no digital) 25	32	ALBI	17
R. Cassettes (digital) 3	15	12	10

D) Comentarios a los resultados y posición competitiva.

- + Las ventas de aparatos domésticos y profesionales crecieron rápidamente entre 1979 y 1982 (con significativas inversiones en el período) después, crecieron más débilmente en amplificadores y sintonizadores, con mercados ya más saturados. Los "altavoces" se han estancado, incluso perdido ventas, ya que al trabajar con tecnología ajena, la competencia tuvo claras ventajas competitivas de costes.

Los resultados presentados significan una fuerte posición en el mercado profesional (amplificadores y sintonizadores). Muy débil en altavoces por las razones aludidas.

- + ALBIDESA entró en el mercado de la electrónica del automóvil en el año 1982 y hoy es el líder en amplificadores y sintonizadores (equipos A-S) con un 51% de cuota de mercado.

Mercado interesante donde la demanda crece cada vez más hacia la HI-FI en los equipos de automóviles.

Sin embargo, ALBIDESA posee una línea tradicional de "radio-cassettes no digital" que ya ha sido desplazada por la "línea compacta digital" que ofrecen otros competidores. Se ha evolucionado con retraso en la nueva tecnología que, no obstante, se espera incorporar en un año. Una pequeña parte de ventas en estos equipos se ha comenzado en 1988 a comercializar procedente de fabricaciones de terceros con la marca ALBI.

Mercado saturado en altavoces HI-FI de automóviles. El fuerte crecimiento de toda la línea de equipos de sonido de automóvil en los últimos seis años se ha conseguido a través de una política comercial agresiva en los diferentes canales del mercado. Además de la venta a través de los distribuidores propios, ALBIDESA HI-FI ha realizado importantes promociones comerciales en los concesionarios de automóviles y establecimientos especializados en repuestos, gasolineras, autopistas y grandes centros comerciales.

## **BIBLIOGRAFIA.**

## BIBLIOGRAFIA

ABELL, D.F., HARMMOND, J. Strategic market planning. Problems and analytical approaches, Prentice Hall, 1979.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy, R.D. Irwin Homewood, U.S.A., 1980.

ANSOFF, H.I. Strategic Management, Londres, 1979.

ANSOFF, H.I., KIRSH, W. y ROWENTA, P. "Dispersed positioning in Portfolio Analysis", Rev. Industrial Marketing Management, nº 11, 1982.

A. D. LITTLE Inc. A system for managind diversity, Cambridge, 1972.

A management system for the 1980's, San Francisco, 1980.

BIRCHER, B. Langfristige Unternehmungs plannung, Berna, Stuttgart, 1976

BLONCHE (1984): "Hacia un método a la francesa de diagnóstico y planificación estratégica", Revue Française de Marketing, nº 4.

BOMMENSATH, M. Manager l'intelligence de votre entreprise, Les editions d'organization, 1971.

BOSTON CONSULTING GROUP. Perspectives in experience, B.C.G., 1970.

BOSTON CONSULTING GROUP. Los mecanismos fundamentales de la competitividad, EADA, Barcelona 1988 (Edición española)

BUENO CAMPOS, E. La Dirección Estratégica de la Empresa, Pirámide, Madrid, 1987

BUENO, F., Dirección estratégica y cambio estructural, ICE, nº 611, Julio 1984.

BUZZELL, R. y GALE, B., The PIMS principles: linking strategy / Performance, The Free Press, New York, 1987.

CANNON, J.J. Business, Strategy and Policy, New York, Harcourt, 1968.

CASH, J.I. y KONSYNSKI, B.R. "Los sistemas de información establecen nuevas fronteras competitivas" en Harvard Deusto Business Review, 2º Trimestre, 1986.

CERTO, S.C. y PETER, P.J. Strategic Management: A focus on process, Mc. Graw Hill, USA, 1988, pg. 126-127.

CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. y BOWER, J.L. Business Policy: Test and Cases, Homewood R.D. Irwin, 1973.

COWHARD, O.M. y LUCHS R.M., "Linking Organization Structures and Processes to Business Strategy", Long Range Planning, Vol. 21, Nº5, 1988. (U.K.).

DONALDSON, L., Indefence of Organization Theory, 1985. Universidad de Cambridge, New York.

DRUCKER, P.I. La gerencia, El Ateneo, Buenos Aires, 1973 (traducción del original inglés, 1973 Management).

DRUCKER, P. Neue Management Praxis, Vol. Düsseldorf/Viena, 1974.

DURAN HERRERA, J.J., La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional, Pirámide, Madrid, 1977.

FAHLEY, L. y KING, W.R. "Environmental Scanning for Corporate Planning" en Business Horizons, Agosto 1977 (pgna. 61-71). Citado por CERTO Y POTER en Strategic Management, op. cit.

GALBRAITH, J.K. El nuevo estado industrial, Ariel, Barcelona, 6ª ed, 1974.

GARCIA ECHEVARRIA, S. Unidades Didácticas de Política Económica de la Empresa, UNED, Madrid, 1977.

GARCIA ECHEVARRIA, S. Material Didáctico, Universidad de Alcalá de Henares, 1990.

GELINIER, O. "Strategies externes and internes de l'enterprise competitive", Harvard Expansion, Janvier, 1981.

GUTEMBERG, E. Economía de la Empresa, 5ª ed., Deusto, Bilbao, 1990

HALL, W.K. "Survival Strategies in a hostile enviroment", en Harvard Business Review, Sep-Oct, 1980.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "El propósito estratégico" en Harvard Business Review, 1º trimestre, 1990.

HAX, A. y MAJLUF, N.S. "The use of the browth share matrix in Strategic planning", Interfaces, vol. 13, nº 1, Febrero 1983.

HAX, A. y MAJLUF, N.S. The use of the industry attractiveness. Business Strength. Matrix in strategic planning, Interfaces, vol. 13, nº 2, Abril, 1983.

HAX, A. y MAJLUF, N.S. Strategic Management, Prentice Hall, New York, 1984.

HAYES, R.H. y WHEELWRIGTH, S.C. "Thind manufacturing process and product life cycles" en Harvard Business Review, En-Febr, 1979.

HEDLEY, B. Strategy and the business portfolio, Revista Long Range Plan-ning, Febrero 1977.



HINTERHUBER, H.H. Strategische unternehmungsführung, Berlín/Stuttgart, 1976.

HINTERHUBER, H. Strategische Unternehmungsführung, 2ª Ed., De Gruyter, Berlín, 1980.

HOFER, W. y SCHENDEL, D. Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing, USA, 1978.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. Administración en las organizaciones, Mc Graw Hill, 1987.

KOONTZ, H. Y O'DONELL, C. Management: A systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, New York, 1976, Mc Graw Hill.

KOONTZ, H. O'DONELL, C. y WEIHRICH, H. Administration, México, 1985, Mc. Graw Hill (3ª ed. en español de la obra original Management, New York, 1984.)

KOTLER, P. Marketing management, Analysis, planning and control, Prentice Hall, 1972

LAMBRIX, R.J. y SINGHUI, S.S. "Los objetivos del beneficio y el volumen de ventas", Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre 1983, (Edición española).

LEWIS, W.W. Planning by exception, Strategic Planning Associates, Washington, 1977.

MAC FARLAND, D. Management. Principles and Practices, New York, 1964

MC. FARLAN, F.W. "La tecnología de la información cambia el modo de competir", en Harvard Deusto Business Review, 2º trimestre, 1985.

MARTINET, A. Diagnostic Strategique, Vuibert Enterprise, París, 1990

MARTINEZ MARTINEZ, M.A., Casos prácticos de política económica de la empresa, Working Paper IDOE, Octubre 1990, Universidad de Alcalá de Henares.

MENGUZZATO, M. y RENAÚ, J.J. La dirección estratégica de la empresa, Ariel, Barcelona, 1991, p. 112.

MEYER, M.H. y CARLEY, K.F. "Putting Expert Systems Technology to Work", en Sloan Management Review, Winter 1990, p. 21.

MINTZBERG, H. La estructuración de las Organizaciones, Ariel - Barcelona, III Edición, lengua española 1988 (del original inglés "The structuring of Organizations", 1979).

MINTZBERG, H. La naturaleza del trabajo directivo, 1ª ed. española, 1983, Barcelona, Ariel.

NADLER, D. y JUSHMAN, M. Strategic organization design concepts, tools y processes, Scott Foresman and Company, Illinois, USA, 1988.

PARSONS, G.L. "Information Technology: A new competitive weapon" en Sloan Management Review, Otoño 1983.

PEARCE, J.A. y Robinson, R.B., Strategic Management, (Home wood III) Richard D. Irvin, 1985.

PETERS, T. "Thriving on chaos". Excel 1989. Versión española Del caos a la excelencia, Folio, Barcelona, 1990.

PETER, T.J y WATERMAN, R.H. En busca de la excelencia, Plaza y Janés, Barcelona, 1984.

PORTER, M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing and Competitors, New York, 1980, The Free Press (Versión española, CECSA, 1984).

PORTER, M.E." ¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?", Harvard Deusto Business Review, 1980, 1º T., pg. 81. (traducción de la versión original inglesa. HBR Marzo-Abril 1979.pp 137)

PORTER, M.E. y MILLER,V.E., "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información", en Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre, 1986.

PORTER, M.E. Ventaja competitiva, CECSA, México, 1987, 1ª Versión inglesa, Competitive Advantage, 1985, The Free Press, Mc. Millan, U.S.A.

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre 1991.

PUMPIN, C. Gestión Stratégique de l'enterprise. Le information, nº 76, 1981, Banque Populaire Suisse (Versión española, Esic, 1982).

PUMPIN, C., Dirección Estratégica de la Empresa, ESIC, Madrid, 1983. (Traducción española del original francés).

PUMPIN, C., y GARCIA ECHEVARRIA, S. Management Estratégico, ESIC, Madrid, 1986.

PUMPIN, C y GARCIA ECHEVARRIA, S. Cultura empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1988.

PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. Dinámica Empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1990.

RAPPAPORT, A. Creating Shareholder Value, New York, 1986.

ROTHSCHILD, W.E. "How to ensure the continued growth of strategic planning". The journal of business strategy, vol. 1, nº 1, Summer 1980.

ROWE, A.J, MASON, R.O. y RICKEL, K.E. Strategic Management. A methodological approach, Addison Wesley, USA, 1986.

SCHWARTZ H. y DAVIS S.M., "Matching corporate culture and business strategy", Organizational Dynamics, verano 1981.

SCHEIN, E., "Does Japanese management style have a message for american managers?", Sloan Management Rev.

SCHOEFLER, S., BUZZELL, R.D. y HEANY, D.F. "Impact of strategic planning on profit performance". Harvard Business Review, Marzo-Abril, 1974.

STEINER, G. La Planificación en las sociedades multinacionales, Block Laine y Perroux.

THIETART, R.A. La strategie d'enterprise, Mc Graw Hill, 1984.

TREGOL, B. y ZIMMERMAN, J.W. Top Management Strategy, New York, Schuster, 1980.

VILAHUR, F. "La flecha de la excelencia" en Paper ESADE, Nº 45, 1990.

WAKERLY, R.H. PIMS: A tool for developing competitive strategie, Lange Range Planning, vol. 17, nº 3, 1984.

WARD, J.M. "Integrating Information Systems into Business Strategy" en Long Range Planning, 1986, vol. 20, nº 3.

WHEELEN, W. y HUNGER, J. Strategic Management and Business Policy, Addison Wesley, 1983 (op. cit. por MENGUZZATO, M. y RENAN, J.J. en La dirección estratégica de la empresa, Ariel, 1991).