6. ANÁLISIS CONJUNTO DE LA CARTERA DE ACTIVIDADES

6.1. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS CORPORATIVO

Después de haber desarrollado el proceso de diagnóstico estratégico - externo e interno, genérico y específico -, de haber identificado propuestas de mejora en todos los factores críticos de éxito y de haber formulado opciones de actuación estratégica, para todas y cada una de las unidades estratégicas de análisis de la empresa, es el momento oportuno de realizar un análisis conjunto de todas las unidades. Se trata de poder comparar las variables fundamentales que afectan a éstas para que se facilite la toma de decisiones posterior para asignar prioridades.

6.2. LA CUADRÍCULA DE MCKINSEY & CO

Esta herramienta fue desarrollada por Mc. Kinsey & Co[10], para facilitar el análisis de las prioridades de inversión en las diferentes unidades de análisis de las corporaciones; concretamente, fue usada por primera vez, para analizar la cartera de actividades de General Electric.

Compara el atractivo genérico de cada una de las actividades a las que se dirige cada UEA con la posición competitiva en el sector de actividad de cada una de las UEA.

El atractivo de un sector dependerá de la rentabilidad genérica alcanzable, de la sostenibilidad de la misma y del tamaño del sector; estamos hablando del atractivo considerado genéricamente, es decir, independientemente de la posición competitiva que una determinada UEA pueda tener dentro de él, que debería ser valorado de la misma forma por todos y cada uno de los concurrentes, siempre que dispusiesen de la misma información. La posición competitiva de cada UEA dependerá de cuántas ventajas competitivas tenga; si una unidad tuviera el mejor desempeño de su sector en mayor número de los factores clave de éxito que otra, es decir tuviera más ventajas competitivas, tendría mejor posición competitiva que ésta.

El atractivo depende sobre todo de la rentabilidad alcanzable. Lo que condiciona en primer lugar la posibilidad de que haya rentabilidad en un sector es que haya barreras de entrada al mismo. Por tanto, un sector será tanto más atractivo cuánto más altas sean las barreras de entrada. Cuántas menos posibilidades haya para nuevos entrantes será más atractiva la actividad pues la competencia estará restringida. Si no

[10] General Electric: Strategic Position, 1981, Harvard Business School, caso 9381. p. 174

estuviéramos en él y las barreras de acceso fuesen altas, tal vez podríamos pensar que no es atractivo. Pero, ¡no nos equivoquemos!; que no nos pase como a la zorra de la fábula que al no alcanzar las uvas decía: ¡están verdes! Un sector es tanto más atractivo, genéricamente, cuánto más altas sean las barreras para acceder, independientemente de que estemos o no estemos en él.

Las barreras son las que generan la posibilidad de beneficios reales y eso condiciona absolutamente el atractivo del sector. Sectores en entornos de alta especialización, o de volumen, tendrán, debido a las barreras de acceso, más atractivo que si estuvieran en entornos indiferentes o atomizados. Pero, las barreras altas pueden ser debidas a diversas causas; ¿cuáles serán más atractivos los entornos especializados o los de volumen? Las barreras por dificultad de acceder a coste bajo, que son las que se generan en los entornos de volumen, condicionan que en estos entornos la competencia sea por precio, tratando cada competidor de captar la mayor cuota de mercado posible que le lleve a dominar el mercado, única vía para acceder al coste más bajo. Evidentemente en estos sectores la rentabilidad sobre los activos no es muy alta, lo que disminuye el atractivo, pero el tamaño de los mercados suele ser enorme, lo que lo incrementa. De otro lado, están las barreras derivadas de las posibilidades de que en un sector haya segmentos susceptibles de ser atendidos con propuestas específicas que ofrezcan diversidad de enfoques para competir basándose en la búsqueda de la diferenciación. Las barreras derivadas de la necesidad de alcanzar la exclusividad en un segmento del mercado, que son las que se desarrollan para condicionar y restringir el acceso en los entornos especializados, permiten una rentabilidad sobre los activos mucho más alta, lo que los hace más atractivos, pero al dirigirse a un solo segmento, el tamaño del mercado objetivo suele ser mucho menor, lo que disminuye el atractivo.

El poder del sector de fijar el precio a los clientes es la esencia de la rentabilidad alcanzable. Cuanto mayor sea este poder mayor será la rentabilidad alcanzable. Para que haya poder de fijación del precio tiene que haber barreras, y este poder será más alto si las barreras son por necesidad de exclusividad para acceder al segmento que si se deben a la dificultad de alcanzar un coste bajo.

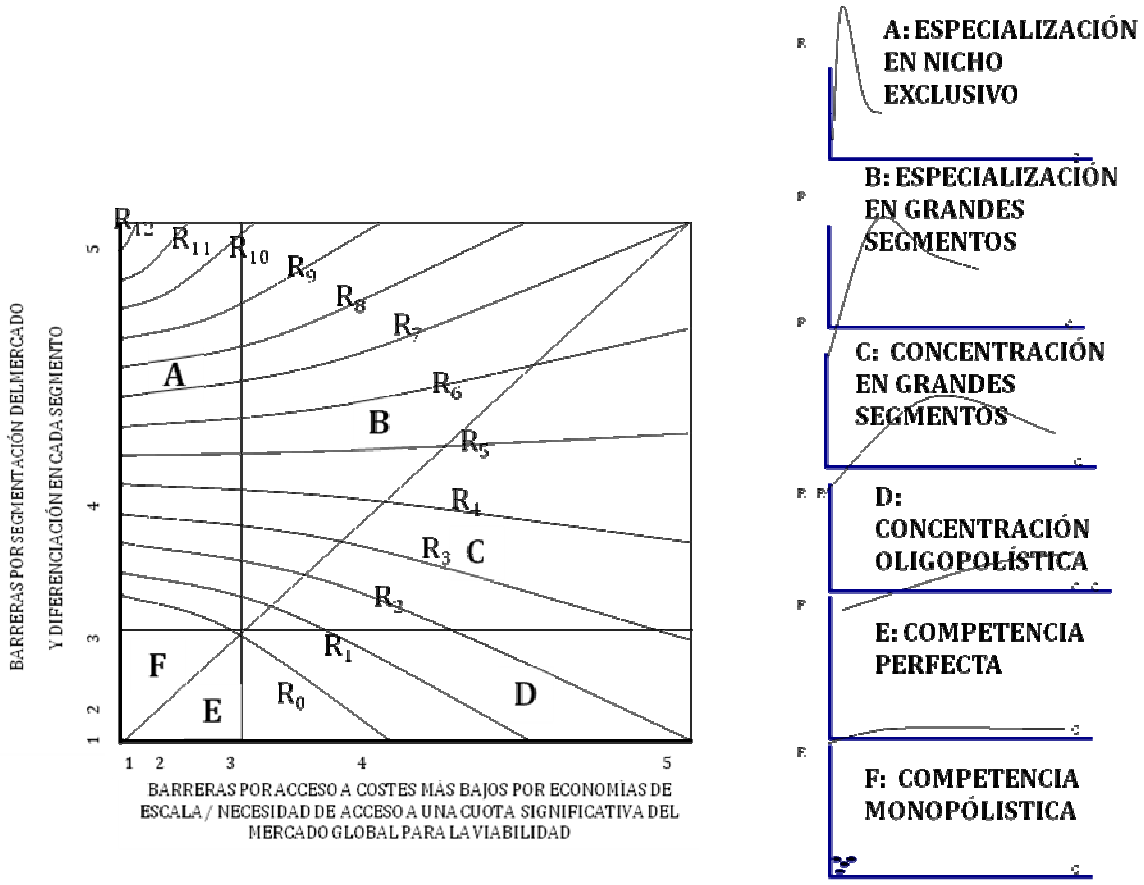


Figura 29. Rivalidad competitiva y poder de fijación de precio a los clientes en cada entorno genérico (elaboración propia)

Claro que también ese poder de fijar el precio puede quedar condicionado por la existencia de sustitutivos. También el poder negociador de los sectores proveedores puede disminuir la rentabilidad de un sector de actividad y el poder negociador de éste como comprador puede incrementarlo. De la misma manera el poder negociador de los clientes - cuando haya intermediarios que agrupen la oferta final - puede detraer rentabilidad del sector.

¿Y cuándo serán los sectores más atractivos en las fases finales del ciclo de vida o en las fases iniciales? Independientemente de los demás factores que incidan en el atractivo la fase del ciclo de vida también influye. Cuanto mayor sea el crecimiento en el sector más atractivo resultará. Serían más atractivos los sectores en los períodos de introducción y crecimiento que en las fases de madurez y, sobre todo, de declive.

Los factores mencionados están relacionados entre sí. Si las barreras fuesen altas la entrada de nuevos competidores no sería fácil; en las fases iniciales el acceso sería posible - los papeles están sin repartir - pero luego se van construyendo las barreras; si

las barreras de acceso fuesen bajas el clima competitivo resultaría muy hostil, pero si además el crecimiento fuera bajo, sería aún peor; también en los sectores con mayores posibilidades derivadas de la segmentación el clima competitivo será menos hostil, al contrario que en los que haga falta disponer de cuota, que serán muy hostiles; etc. También la estacionalidad de la actividad y la mayor o menor influencia del ciclo económico en la actividad influyen en el atractivo de una actividad. Un mercado grande es siempre más atractivo que un mercado muy pequeño y, evidentemente, un mercado estacional es menos atractivo que un mercado que mantiene su demanda estable a lo largo del año. También los mercados cuya demanda no depende de los ciclos económicos resultan más atractivos que los muy cíclicos.

No resulta fácil medir el atractivo de un sector de actividad. En cada caso, lo idealmente deseable sería poder ponderar la importancia de cada factor de cara al atractivo del sector, individualmente. Esto no resulta muchas veces posible y los resultados comparativos del atractivo del sector entre las diferentes unidades de la empresa no son, en muchos casos, fiables, al depender siempre de valoraciones y ponderaciones totalmente subjetivas. Nosotros proponemos aquí un método de valoración genérico, utilizable para todas las unidades estratégicas, que estarán normalmente en sectores relacionados, que aunque, obviamente, también depende de las valoraciones subjetivas que hayamos hecho antes, está normalizado por haber seguido el mismo método en todos los casos; es decir, para cada unidad estratégica de análisis es el mismo. Nos apoyaremos en las valoraciones hechas hasta ahora para cada sector de actividad de cada UEA.

Otorgaremos puntuación según estas bases:

Barreras de entrada altas	0 a 20 puntos
Diferenciación posible alta	0 a 20 puntos
Poder de los proveedores bajo	0 a 10 puntos
Poder de los clientes bajo	0 a 10 puntos
Existencia de sustitutivos baja	0 a 10 puntos
Fase más temprana del ciclo	0 a 20 puntos
Estacionalidad escasa	0 a 5 puntos
Influencia del ciclo económico baja	0 a 5 puntos
Tamaño del mercado	0 a 20 puntos

De este modo, el sector más atractivo posible tendría 120 puntos y el menos atractivo 0.

El sector más atractivo sería el de una actividad en un entorno genérico de muy alta exclusividad - con barreras de acceso altas y posibilidades de la segmentación para diferenciarse también alta -, en la fase de introducción, con una actividad de gran valor añadido - es decir, con poca fuerza negociadora de proveedores y de clientes - y sin productos sustitutivos. Todo esto, por supuesto, produciría un clima competitivo muy amable; ¡sería un sueño! Si además el mercado fuera muy grande, la actividad fuera poco estacional y no estuviera afectada por el ciclo económico sería ideal. Por el contrario, el sector menos atractivo sería el de una actividad en un entorno sectorial absolutamente indiferente - con barreras de acceso bajas y nulas posibilidades de diferenciación posible -, en la fase de declive, con poco valor añadido - es decir, mucho poder de proveedores y de clientes - y con nuevos productos sustitutivos que tengan ventaja sobre los fabricados por el sector. El resultado sería un clima competitivo de extrema hostilidad; ¡sería el peor de los mundos!. Sólo le faltaría además que el tamaño del mercado fuera pequeño, la actividad muy estacional y que se viera muy afectada por el ciclo económico para que el atractivo de la actividad fuese mínimo o nulo.

Para determinar la posición competitiva debemos referirnos al diagnóstico del desempeño en los FCE. Hemos identificado los factores críticos de éxito en el sector de actividad de cada unidad y hemos valorado el desempeño de cada unidad en cada uno de ellos. Evidentemente, dependiendo de la puntuación que cada unidad tenga en cada uno de los factores críticos de éxito en su sector de actividad tendrá una mejor o peor posición competitiva. Si una unidad se distinguiera de sus competidores de forma clara - valoración 5 - en todos los factores, críticos de éxito del sector, tendría todas las ventajas competitivas posibles. Eso es casi utópico. De hecho, en muchas ocasiones, basta con disponer de algunas ventajas competitivas para apoyándose en ellas competir adecuadamente. A este respecto, consideraremos que una unidad tiene ya la mejor posición competitiva posible si dispone, al menos, de seis factores críticos de éxito con valoración 5 (en el caso de haber tomado en cuenta diez factores críticos de éxito), siempre que no tenga ningún factor con valoración 1 o 2. Cada factor con valoración 1 restaría 5 puntos y cada dos factores con valoración 2 también restarían 5 puntos, esto es, 2,5 puntos cada uno; si bien cada dos factores con valoración 4 sumarían como un factor con valor 5 - 10 puntos, 5 puntos por cada uno - y los factores con valoración 3 no puntuarían ni a favor ni en contra. El valor máximo que consideraremos es 60 - máxima competitividad - y el mínimo 0. Si suma más de 60 valoraremos como 60 y si da valor negativo se considerará valor 0.

La fórmula que emplearemos, cuando hayamos considerado diez factores críticos de éxito, sería:

> Posición competitiva = número de factores críticos con valoración 5 x 10 + número de factores con valor 4 x 10/4 - número de factores con valoración 1 x 10/4 - número de factores con valoración 2 x 10/4; con un máximo de valoración de 60 puntos y un mínimo de 0 puntos.

Para corregir la fórmula y que sea válida para cuando hayamos seleccionado más o menos de diez factores críticos para el éxito en el sector, multiplicaremos el valor anterior por 10 y lo dividiremos por el número de factores críticos que hayamos considerado. En este caso:

> Posición competitiva = (número de factores críticos con valoración 5 x 10 + número de factores con valor 4 x 10/4 - número de factores con valoración 1 x 10/4 - número de factores con valoración 2 x 10/4) x 10/número de factores críticos considerados, con un máximo de valoración de 60 puntos y un mínimo de 0 puntos.

Según hemos expuesto más arriba, emplearemos nuestro propio método simplificado para medir el atractivo del sector de actividad y la posición competitiva; no es exactamente el que empleó Mc. Kinsey & Co.

Se trata de tener un resumen comparativo de los análisis realizados para todas las unidades y disponer de un primer criterio aproximativo, en absoluto concluyente, para la política corporativa a seguir.

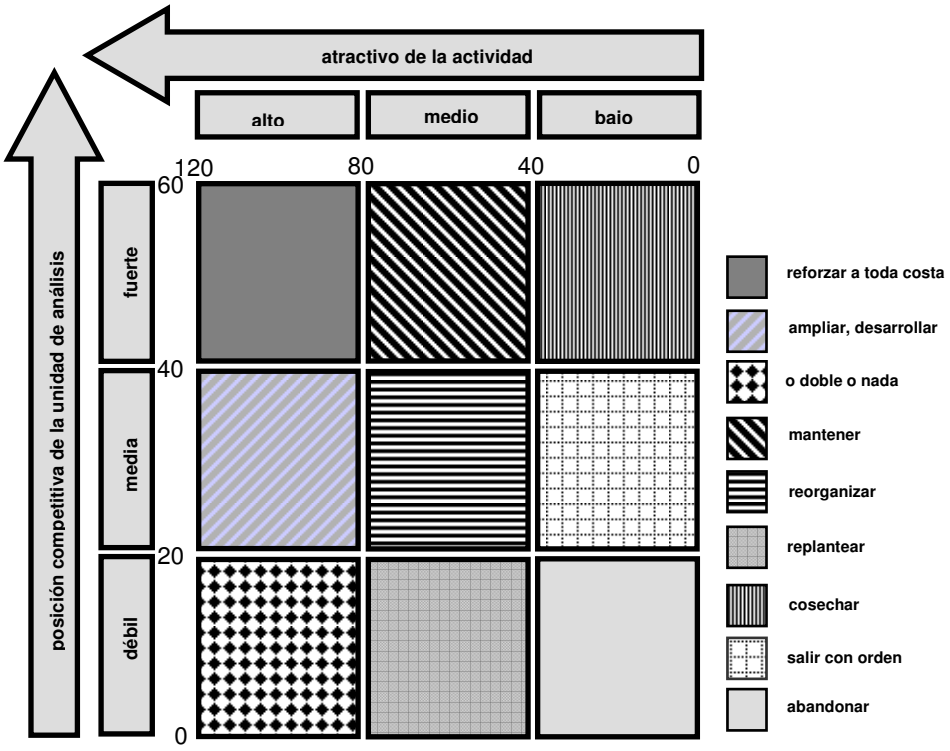


Figura 30. La matriz atractivo posición competitiva de GEE y McKinsey&Co. (Adaptado de General Electric: Strategic Position, 1981, Harvard Business School, caso 9381. p. 174.)

6.3. LA CUADRÍCULA DE ARTHUR D. LITTLE

En este modelo, desarrollado por Arthur D. Little, se toma en cuenta, especialmente, la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el sector de actividad, de modo que el nivel de tolerancia a posiciones competitivas menos fuertes sería mayor en las primeras fases del ciclo.

Adaptamos también nuestro método al modelo, considerando que una posición competitiva muy débil es cuando la valoración es de 0 a 10 puntos, débil de 10 a 20 puntos, sostenible de 20 a 30, favorable de 30 a 40, fuerte de 40 a 50, y dominante de 50 a 60 puntos, según la valoración que hemos propuesto más arriba para la posición competitiva.

También aquí consideraremos las recomendaciones del modelo de forma relativa; son, simplemente, un complemento más del análisis realizado.

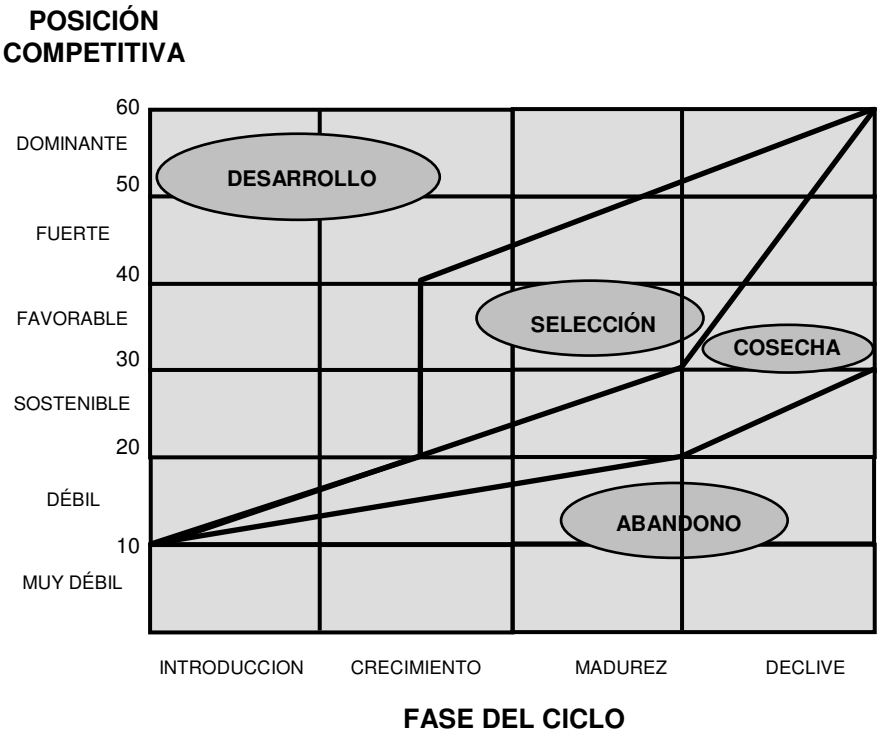


Figura 31. La cuadrícula de ADL (Adaptado de Arthur D. Little)