

LECTURA NUMERO 20.- MATRIZ MCKENSEY O DE LA GENERAL ELECTRIC.

MSC. Luis Vegueria

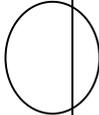
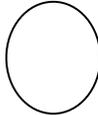
Se origina en los años 70. Surge como complemento de la BCG y también se le llama “valoración del atractivo del mercado y de la posición de la empresa”.

El planteamiento de la matriz de McKensey parte de:

Que la cuota relativa de mercado y la tasa de crecimiento del sector son insuficientes ya que existen otros muchos factores que se deben considerar. (Discrepa de la BCG).

De esta forma se crea una matriz o cuadro de las oportunidades de inversión, y se establecen dos elementos claves:

- Atractivo del mercado en que esta situado nuestro negocio.
- Medida del posicionamiento de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

	FUERTE	MEDIA	DEBIL
ATRACTIVO			
DE MERCADO			

POSICION DE LA EMPRESA

- Cada producto se representa según un círculo cuyo radio de acción será proporcional al volumen de ventas.
- Los ejes se dividen en 3 zonas, según el atractivo de mercado y la posición del negocio sea alto, medio, o bajo.
- La posición de la empresa se divide en fuerte, media y débil..
- El contenido de los ejes son factores clave de éxito tanto para la empresa como para el mercado en el que ella opera.

Tipos de factores claves de éxito.

FCE relacionados con la tecnología.

- Experiencia en la investigación científica (importante en campos como la farmacia, la medicina, la exploración espacial y otras industrias de "alta tecnología".)
- Capacidad de innovación en el proceso de producción.
- Capacidad de innovación en los productos.
- Experiencia en una tecnología.

FCE relacionados con la fabricación.

- Eficiencia de producción de bajo costo (lograr economías de escala, capturar efectos de la curva de experiencia).
- Calidad de fabricación (menos defectos, menor necesidad de reparación).
- Gran utilización de los activos fijos (importantes para artículos con un alto contenido de mano de obra).
- Diseño e ingeniería de productos de bajo costo (reduce los costos de fabricación).
- Flexibilidad para diseñar una gama de modelos y tallas y de surtir los pedidos actuales.

FCE relacionados con la distribución.

- Una sólida red de distribuidores / comerciantes mayoristas.
- Obtención de un mayor espacio en los estantes de los minoristas.
- Establecimientos detallistas pertenecientes a la empresa.
- Bajos costos de distribución.
- Entrega rápida.

FCE relacionados con la mercadotecnia.

- Una fuerza de ventas eficaz y bien capacitada.

- Servicio confiable y asistencia técnica disponible.
- Exactitud en el surtido de los pedidos de los compradores (pocos pedidos devueltos o errores).
- Variedad de la línea de productos y selección de productos.
- Habilidades comerciales.
- Estilos y envases atractivos.
- Garantías para los clientes (importantes en los pedidos al menudeo por correo, grandes compras de boletos, introducción de nuevos productos).

FCE relacionados con habilidades.

- Talento superior (importante en los servicios profesionales).
- Conocimientos del control de calidad.
- Experiencias en diseño (importante en las industrias del vestido y las modas).
- Experiencia en una tecnología en particular.
- Capacidad de producir anuncios inteligentes y atractivos.
- Capacidad de sacar productos recién desarrollados de la fase de investigación y desarrollo y de colocarlos con rapidez en el mercado.

Capacidad de la organización.

- Sistemas superiores de información (importantes en las industrias de aerolíneas, rentas de coches, tarjetas de créditos y hotelería).
- Capacidad de responder con rapidez a las cambiantes condiciones en el mercado (toma de decisiones de acuerdo con el curso de las acciones, cortos periodos para sacar nuevos productos en el mercado).
- Más experiencia y conocimiento gerencial.

Otros tipos de FCE.

- Imagen/reputación favorable con los compradores.
- Costos generales bajos (no solo en la fabricación).
- Ubicaciones convenientes (importantes en muchas ventas minoristas).
- Empleados agradables y corteses.
- Acceso a capital financiero (importante en nuevas industrias con alto grado de riesgo para las empresas y en industrias con capital intensivo).
- Protección de las patentes.
- Costo general bajo (no solo en la fabricación).

Esta pluralidad de factores y la necesidad de reducirlos a una valoración final única, tanto para el atractivo de mercado como la posición de la empresa, los expertos establecen un proceso de evaluación mediante la ponderación.

Este proceso supone,,,

1. Seleccionar cuáles son los factores relevantes de éxito que serán diferentes para cada industria o mercado.
2. Valorar su relación en cuanto a la posición de la empresa y los mismos factores en cuanto al atractivo del mercado.

3. Ponderar los diferentes factores ya que no todos ellos tienen la misma importancia para cada uno de los ítems.

ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

VARIABLES	PESO DENTRO DEL SECTOR	VALOR PARA LA EMPRESA	IDEAL	REAL
Cuota de mercado	4	5	25	20
Crecimiento de la cuota de mercado	5	1	25	5
Calidad e imagen del producto	4	4	25	16
Gama de productos	5	3	25	15
Diferenciación del producto	4	5	25	20
Estructura de costos	5	4	25	20
Recursos humanos	5	3	25	15
Capacidad de dirección	5	4	25	20
Posición financiera	5	1	25	5
TOTAL			225	136

$$\frac{136}{225} \quad 60\% = 0.60$$

ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.

VARIABLES	PESO	VALOR PARA EL SECTOR	IDEAL	REAL
Tamaño del mercado	4	3	25	12
Perspectivas de crecimiento	5	5	25	25
Capacidad de expansión de los competidores	5	5	5	25
Estabilidad de la demanda	4	4	25	16
Disponibilidad de recursos	4	5	25	20
Grado de turbulencia del entorno	4	3	25	12
Nivel medio de rentabilidad	5	4	25	20
Reglamentaciones gubernamentales	4	3	25	20
Sinergia con otras actividades	5	4	25	20
TOTAL			225	162

$$\frac{162}{225} \quad 72\% = 0.72$$

En el resultado de la evaluación de los expertos se recoge que la Posición Competitiva está sobre un 0,60 y el Atractivo del sector en 0.72 lo que permite graficar estos resultados en la matriz resultante.

MATRIZ MCKINSEY.

	FUERTE	MEDIA	DEBIL	1,0
	CONSTRUIR 1	CONSTRUIR 2	SOSTENER 4	
ATRACTIVO	Prioridad en la inversión para proteger posición	Invertir para competir y mejorar posición. Adquirir FCE y pasar a 1 o evitar marginalidad	Invertir selectivamente. Mejorar posición. Generadora de potencial de crecimiento futuro.	ALTO 0,66
	CONSTRUIR 3	SOSTENER 5	COSECHAR 7	
DE	Invertir mantener posición. Buscar segmentos y dedicar recursos para su desarrollo	Generación de beneficios. Inversión selectiva	Reducir inversiones (no en corto plazo). Propiciar flujo de caja. Incrementar beneficios. Posibilidad de estrategia de crecimiento en el futuro en segmentos que mejoren su posición competitiva	MODERADO 0,33
	SOSTENER 6	COSECHAR 8	COSECHAR 9	
MERCADO	Mayor generadoras de efectivo. Mantener posición. Dominio en sector maduro. Inversión protectora y selectiva.	Desinversión parcial vía segmentación. Inversión prudente mínima en algún segmento. Abandono	Desinvertir o vender. Rentabilidad y utilidad débil. Operando con pérdidas.	BAJO
	1,0	0,66	0,33	0
		POSICION	COMPETITIVA	

