

Con el cuadro cerrado

Por JESÚS MESA ORAMAS

Introducción

Al redactar estas líneas, tres equipos (Industriales, Pinar del Río e Isla de la Juventud) se jugaban en los últimos tres desafíos el pase a la final de la 54 Serie Nacional de Beisbol, lo que motivó la elección del título de marras, en franca alusión a dicha situación y a que también describe una estrategia del equipo, a la defensa, en un momento difícil del juego.

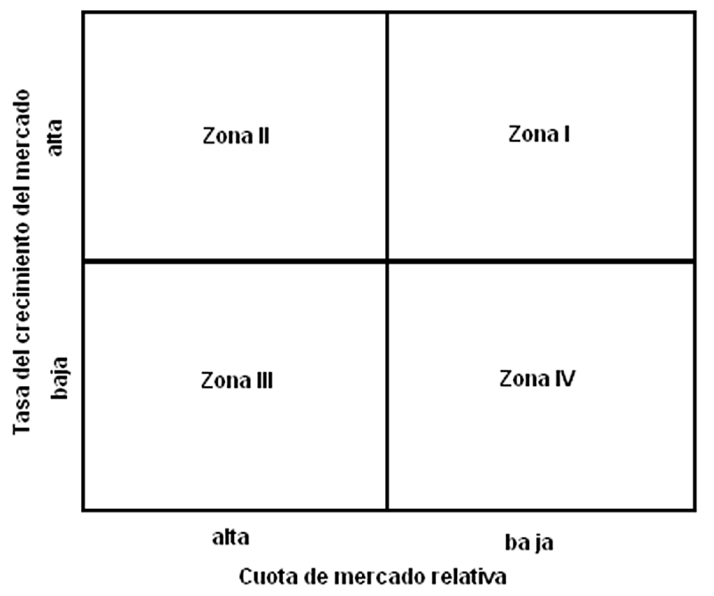
Sin embargo, en el orden empresarial también esta frase aplica, si de herramientas para la evaluación del desempeño organizacional se trata, pues la figura geométrica de un cuadrado (si se emplea un rectángulo el proceder es el mismo) puede utilizarse para evaluar el desempeño de una organización, como se detalla en los siguientes métodos de análisis.

Un conocido: la Matriz BCG

Con vistas a facilitar la comprensión del tema del uso de una figura geométrica (el cuadrado o el rectángulo) como vehículo para la dirección empresarial, resulta conveniente recurrir a un ejemplo abordado en un trabajo anterior: la *Matriz BCG* (*Boston Consulting Group*), la cual desde una perspectiva financiera (principalmente) refleja el **equilibrio existente en los productos-mercados** en que opera la empresa y la evolución de éstos, lo que facilita la adopción de las acciones que correspondan en cada caso.

Para su elaboración se consideran dos variables económicas independientes: la **tasa de crecimiento** y la **cuota de mercado relativa**, que se representan en un

Figura 1. Esquema de la estructura de Matriz BCG.



plano, como se ilustra en la figura 1, donde el eje vertical expresa la tasa de crecimiento del mercado (se mide como el porcentaje de crecimiento anual del mercado corregido por la inflación) y el horizontal que refleja la relación existente entre la cuota de mercado del producto propio y la cuota de mercado del producto líder en ese mercado y donde se evidencia la presencia de **cuatro zonas** claramente diferenciadas:

✓Productos problemas o interrogantes (**Zona I**), que agrupa los productos de baja cuota de mercado relativa que están situados en mercados con una alta tasa de crecimiento; Productos estrellas (**Zona II**), que tiene los productos con una gran cuota de mercado relativa en mercados con una gran tasa de crecimiento;

✓Productos vacas lecheras (**Zona III**), que representa a los

productos con una alta cuota de mercado relativa en mercados con poco crecimiento, que no necesitan de grandes inversiones y sirven para financiar el crecimiento de otros productos, la investigación-desarrollo y para retribuir el capital propio y ajeno, y

✓Productos perros muertos (**Zona IV**), que exhiben una baja cuota de mercado relativa en mercados de poco crecimiento por lo que ni generan liquidez ni la absorben.

Matriz Mc Kinsey

Una vez recapitulada «para calentar el brazo» la herramienta anterior, metodológicamente debe presentarse la **Matriz McKinsey**, que es una versión más refinada y abarcadora en relación con la Matriz BCG, pues **utiliza el atractivo del mercado y la fortaleza competitiva**, que incluye

una gama más amplia de factores, lo que permite una evaluación más integral al facilitar el empleo de criterios múltiples en lugar del crecimiento del mercado y la cuota de mercado, pero **tiene en su contra que la amplitud de las variables pueden enmascarar determinados comportamientos o tendencias.**

En la figura 2 se muestra la Matriz de McKinsey, conjuntamente con los criterios de decisión que proporciona, acerca de los cuales deben realizarse las siguientes precisiones:

✓**Reorganizar la cartera:** esta decisión significa que se debe reestructurar la cartera de servicios, de manera que la ubicación de los productos en la Matriz BCG se corresponda con el atractivo de la industria.

✓**Ampliar atractivo:** esta alternativa establece que la estrategia debe ser innovar en el mercado, con lo cual se facilita el tránsito de la organización hacia una fuerza alta.

✓**Abandonar:** resulta obvio que los productos en esta zona deben ser eliminados. **OJO:** hay que tener cuidado de no eliminar productos con los cuales los clien-

tes estén identificados, ya que éstos pueden sentirse defraudados y abandonar la empresa.

Matriz Arthur D. Little (ADL)

Otra alternativa para analizar la cartera de productos de la organización es la denominada **Matriz ADL**, la cual **relaciona la madurez del sector industrial frente a la posición competitiva de la empresa dentro de éste.**

En este caso, la madurez del sector se categoriza en cuatro fases análogas al ciclo de vida de un producto, en tanto la posición relativa de la organización se divide en cinco clases, a partir de las cuales se establecen las tres regiones mostradas en la figura 3, que definen claramente la estrategia a seguir con los productos que se ubican en ella.

Debe significarse que **las fronteras entre las regiones siguen un convencionalismo**, probablemente basado en el criterio de Pareto de que los elementos importantes se encuentran en el 80% (0,8) y que la mitad de este (0,4) es un valor que cabe esperar sea una frontera inferior razonable. Por tanto, en la práctica, **la entidad**

puede variar esos límites en dependencia de las características del sector a que pertenece.

Matriz de posicionamiento

Cómo último ejemplo de herramienta de análisis organizacional que relaciona a la empresa con el entorno puede citarse **la matriz de posicionamiento**, que **vincula el desempeño de la empresa con la importancia relativa que tiene para el cliente ese aspecto** en términos de rentabilidad, como se muestra en la figura 4, lo que permite identificar cinco zonas que se corresponden con los comportamientos siguientes:

✓**Zona I.** Contiene los atributos estrellas y no se requiere de acciones sobre los mismos.

✓**Zona II.** En esta zona se ubican los atributos que deben desarrollarse para impulsarlos hacia la Zona I. Aquí se requiere un trabajo con las cantidades.

✓**Zona III.** Los atributos que encuentran en esta zona se deben analizar y eventualmente abandonarlos.

✓**Zona IV.** Agrupa elementos que deben mantener y en ella se debe trabajar para reducir los costos y los precios.

✓**Zona V.** Recoge las propiedades que se encuentran sobre dimensionados y por ello se debe, al igual que en el caso anterior trabajar con los costos y los precios.

Es importante señalar que la empresa no solo tiene que evaluarse en términos financieros sino, también en otros aspectos; entre ellos, la planificación de las acciones y las negociaciones, las cuales de igual forma pueden analizarse a través de cuadros como se ilustra a continuación.

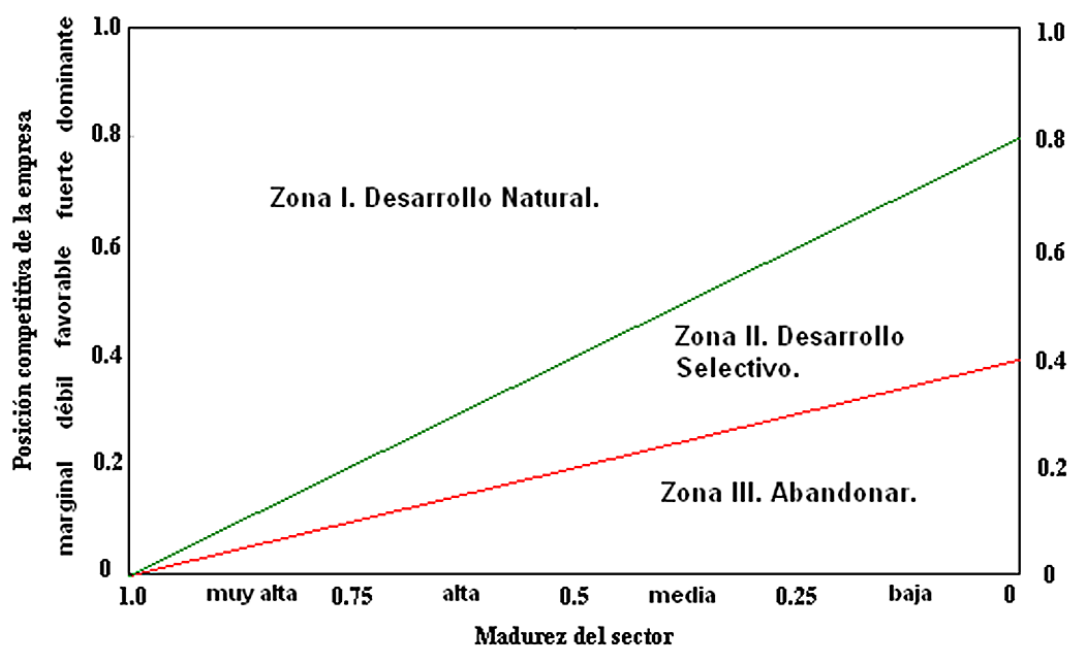
La Ventana de Johary

De cara al análisis interno de la empresa puede mencionarse,

Figura 2. Esquema de la estructura de Matriz de Mc Kinsey.

Atractivo del sector	alto	reorganizar cartera	ampliar atractivo	expandir
	medio	abandonar	reorganizar cartera	ampliar atractivo
	bajo	abandonar	abandonar	reorganizar cartera
		bajo	medio	alto
		Fuerza de la organización		

Figura 3. Esquema de la estructura de la Matriz ADL.



por su importancia, la Ventana de Johary, que es otra matriz creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham –las primeras letras de cuyos nombres conforman la palabra Johary– que se utiliza en psicología, generalmente, en grupos de autoayuda y en ejercicios corporativos de dinámica de equipo, ya que ilustra **el proceso de comunicación** y analiza la dinámica de las relaciones personales, a partir de **explicar el flujo de información** desde dos puntos de vista: **la exposición y la realimentación**, para lo cual utiliza dos fuentes: **los «otros» y el «yo»** (figura 5).

El esquema de análisis anterior resulta de gran utilidad en el proceso de preparación de las negociaciones, para analizar el valor agregado que puede obtenerse a partir del dominio del tema de los participantes, el cual puede resumirse como se indica en la tabla 1.

Como se aprecia en la tabla anterior, la **mejor opción** es la que se corresponde con que **ambos negociadores saben**, pues el efecto

Tabla 1. Ventana de Johary en el caso de la negociación.

	Yo sé	Yo no sé
El otro sabe	Se multiplica el efecto	Pierdo yo
El otro no sabe	Gano yo	No gana nadie

se multiplica. Esto se corresponde con la **estrategia de ganar-ganar**, que **compite contra el yo de querer ganar siempre**.

Matriz de Prioridad de Acciones (MPA)

Otra matriz de gran utilidad para las empresas es la MPA, pues en todos los ejemplos anteriores, **las decisiones requieren adoptar acciones concretas sobre los productos y**, en el caso más general, **sobre todos los procesos** que tienen lugar en la organización. Este hecho se recoge de manera sencilla y práctica en la MPA, donde en el eje horizontal

se relaciona **el índice de Costo/Riesgo (CR)** y en el vertical **impacto de la acción**, como se indica en la figura 6.

En este caso, la ubicación de cada acción en el mapa se establece siguiendo como criterios de prioridad: el mayor impacto y el menor CR, pues la conjunción de ambos factores constituyen las acciones más eficaces.

Consideraciones finales

Como ha podido apreciarse en los ejemplos mostrados, la evaluación del desempeño de las organizaciones puede realizarse mediante herramientas gráficas tales

como rectángulos o cuadrados, los cuales permiten identificar fácilmente tendencias y comportamientos y de ello poner en práctica acciones de mejora.

De igual forma, lo expresado evidencia la necesidad del empleo para la dirección empresarial de herramientas propias, tomadas de la literatura especializada o adaptadas de ésta, en correspondencia con el sector y características de la empresa, ya que dirigir de manera empírica tiene asociado altos riesgos y elevada la probabilidad de no sobrevivir en el mercado.



Figura 4. Esquema de la estructura de la Matriz de posicionamiento.

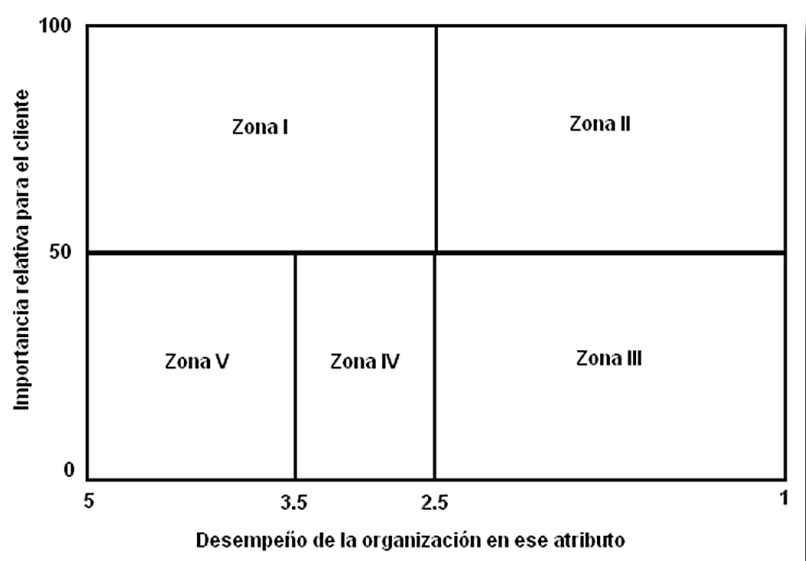


Figura 5. Esquema de la estructura de la ventana de Johary.

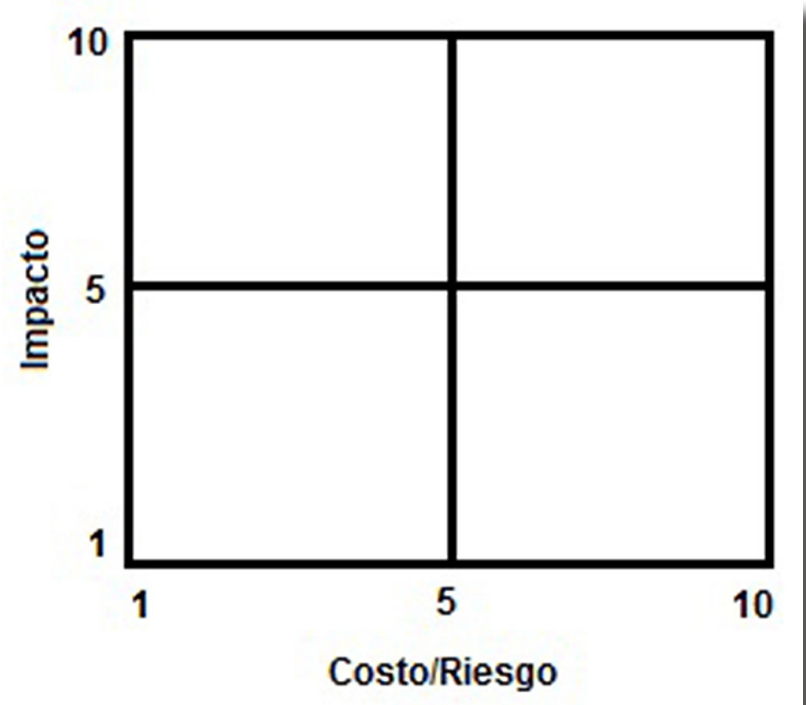
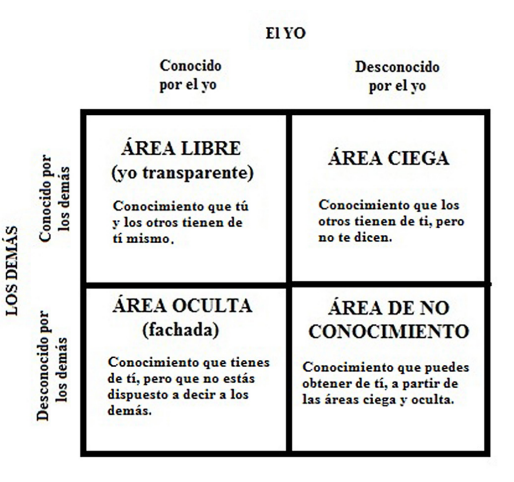


Figura 6. Esquema de la estructura de la Matriz de Prioridad de Acciones.



GLOSARIO

Matriz: Conjunto de elementos agrupados en filas y columnas.