



# **Análisis del Posicionamiento de los Negocios**

---

Autor : C.P. Eduardo Rodríguez Puente  
Director General  
Persys

---

# **Análisis del Posicionamiento de los Negocios**

## **A- Preámbulo**

Una de las herramientas para el análisis del posicionamiento de los negocios y de su competitividad que he encontrado de enorme utilidad en mi práctica profesional, es la desarrollada por el Consultor y Amigo Emilio Cvitkovic (ver: "Competition: Forms, Facts and Fiction" publicado por The MacMillan Press en 1993). Estas notas exponen el desarrollo de la herramienta basándonos en las ideas originales de Emilio y dándole algunos valores agregados derivados de nuestra experiencia.

## **B- Importancia del Posicionamiento**

El posicionamiento responde a la pregunta: ¿En qué negocios queremos estar?.

Uno de los primeros pasos en el análisis estratégico es el determinar en que negocios estamos. Los negocios en los que estamos son el producto de un conjunto de decisiones tomadas o no tomadas en el pasado y de la evolución propia de la industria y de los mercados.

Un alto porcentaje de los resultados de un negocio está ligado a la rentabilidad propia de la industria y de los mercados específicos. Otro, proviene de nuestras decisiones y acciones, o sea de nuestras estrategias y de su implementación.

El posicionamiento determina y delimita el "campo de batalla" en donde se va a competir. Las estrategias competitivas determinan el cómo se va a competir.

## **C- Herramientas para el Análisis Competitivo.**

Una herramienta de análisis competitivo permite visualizar un gran conjunto de información en forma gráfica ayudándonos a responder:

- 1.- Los negocios en los que estamos.
- 2.- Las oportunidades de negocios que tenemos hoy y al futuro.
- 3.- El posicionamiento actual y futuro probable de nuestros competidores.
- 4.- Las estrategias nuestras y de los competidores en respuesta a las oportunidades de negocios visualizadas por ambos.

## **D- Matriz de Posicionamiento.**

La herramienta que utilizaremos para hacer éste análisis es la llamada matriz de posicionamiento. Los pasos para su construcción son los siguientes:

1.- Listar todos los productos o familias de productos existentes en el mercado y los productos potenciales, siempre y cuando satisfagan los mismos o muy semejantes requerimientos de clientes.

Productos
Producto 1
Producto 2
Producto 3
Producto 4
Producto 5

Esta lista de productos requiere ser definida en forma precisa y debe representar todos los productos con los que se compite o se puede competir en el mercado. Se requiere de una sesión de trabajo para definir los productos o familias de productos.

2.- Listar todos los segmentos actuales y potenciales en donde se librar  la "batalla competitiva".

Segmentos
Segmento A
Segmento B
Segmento C
Segmento D
Segmento F

Los segmentos son definidos como grupos homogéneos de clientes los cuales tienen los mismos o semejante valores, preferencias y necesidades. Se deben incluir tanto los segmentos actuales como los potenciales. La decisión de segmentación es muy importante para lo cual se requiere de una sesión especial para decidir la segmentación relevante.

3.- Jerarquizar tanto los productos como los segmentos en orden de Atractividad.

En este paso se determinan los criterios para jerarquizar tanto los productos como los segmentos de mercado de mayor a menor atractividad.

La atractividad de los segmentos de mercado se determina mediante la utilización de los factores que hacen el mercado atractivo para cualquier

competidor. A continuación y a manera de ejemplo se enumeran algunos factores que se pueden utilizar:

- a) El crecimiento esperado del segmento.
- b) El volumen de negocio manejado presente y futuro.
- c) La rentabilidad del segmento actual y esperada.
- d) El grado de rivalidad competitiva existente y futura.
- e) El balance oferta-demanda actual y futuro.
- f) El grado de volatilidad del negocio.

Cada uno de estos factores se ordena de mayor a menor importancia y se califica su atractividad para obtener una calificación ponderada, con la cual se ordenan en la matriz de posicionamiento.

Igualmente se hace para los productos. En este caso, los factores de atractividad se refieren a aquellos que son particularmente atractivos para la empresa. A continuación y a manera de ejemplo se enumeran algunos factores que se pueden utilizar:

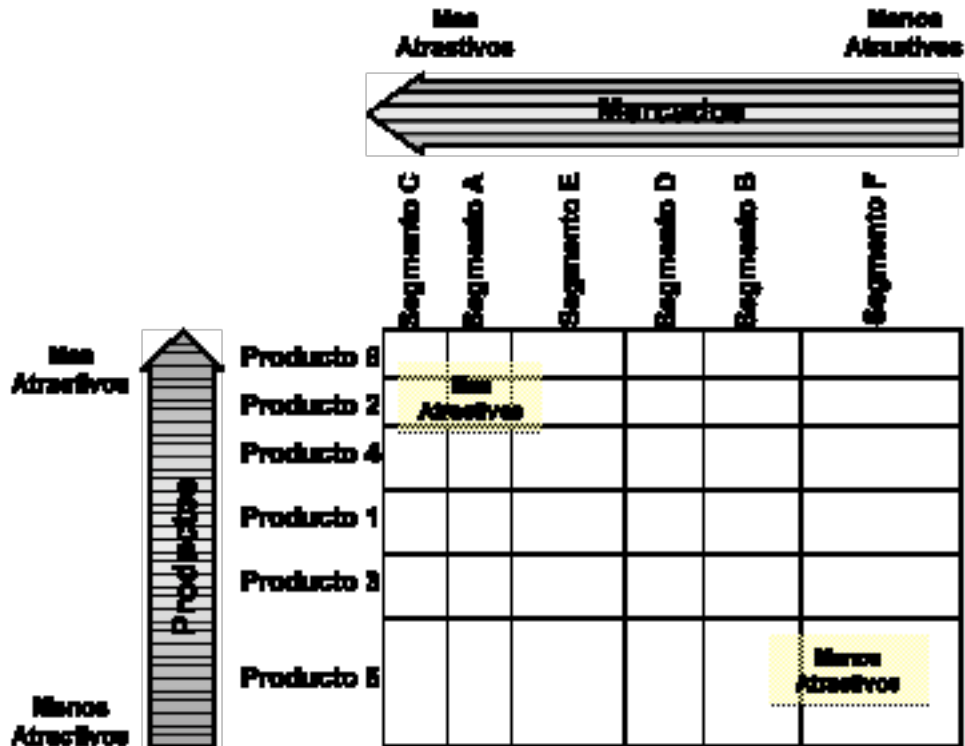
- a) Los atributos del producto.
- b) La estructura de costos del mismo.
- c) El grado de tecnología requerido.
- d) El margen de utilidad obtenido y proyectado.
- e) Las posibilidades de imitación por parte de los competidores.
- f) El grado de innovación continua requerido.

Cada uno de estos factores se ordena de mayor a menor importancia y se califica su atractividad para obtener una calificación ponderada, con la cual se ordenan en la matriz de posicionamiento.

#### 4.- Construcción de la matriz de posicionamiento.

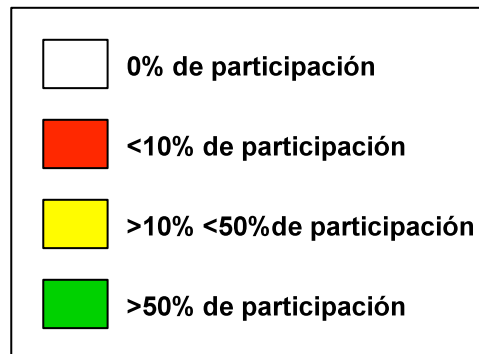
Para construir la matriz se siguen los pasos siguientes:

- a) En el eje vertical se ordenan de arriba hacia abajo los productos en el orden de mayor a menor atractividad.
- b) En el eje horizontal se ordenan de derecha a izquierda los segmentos de mercado de mayor a menor atractividad.
- c) El ancho de los renglones relativos a los productos representa el valor de los productos en \$ para la empresa y el ancho de las columnas representa el tamaño en \$ de los segmentos de mercado.

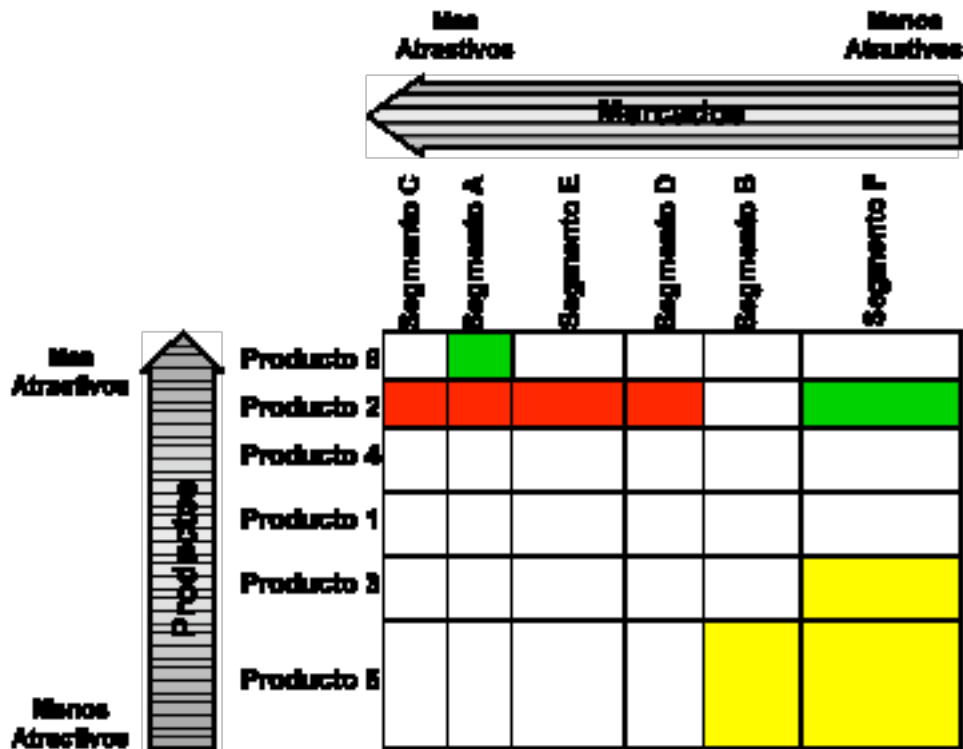


### 5.- Posicionamiento de la Empresa.

El primer resultado visible de la formación de la matriz, es la visualización de los negocios ahora definidos por las intersecciones entre los productos y los segmentos de mercado. Esta es la oportunidad de ver si hay coincidencia entre nuestras propias percepciones y los resultados reflejados en la matriz. Para visualizarlos y además evaluar nuestra presencia en los mismos, cada intersección o negocio en donde competimos será rellenado con algún color que identifique el grado de participación en el mismo. En el cuadro siguiente se muestra un ejemplo de las claves de colores que se pueden utilizar.



La matriz terminada luciría en la forma siguiente:



En esta forma la matriz se termina para empezar el trabajo analítico.

## E- Análisis.

### 1.- Visualización de áreas de oportunidad.

Por el propio diseño de la matriz, los negocios mas atractivos aparecerán en la parte superior izquierda y los menos atractivos en la parte inferior derecha. Los negocios emergentes tendrán áreas mas reducidas que los negocios maduros de gran tamaño, al igual que los nichos en contraposición a los mercados de “comodities”.

### 2.- Estrategias Propias y de los Competidores.

Se deben hacer las matrices correspondientes para cada uno de los competidores; recuérdese que no se busca una gran precisión de la información sino mas bien la información relevante que nos permita razonablemente evaluar la posición competitiva de todos los participantes de la industria.

Así mismo, podrán empezarse a apreciar desde las etapas primarias del análisis algunas opciones estratégicas rápidamente visibles.

### 3.- Modelos Competitivos.

A continuación se muestran algunos de los modelos competitivos típicos.

	Segmento C	Segmento A	Segmento E	Segmento D	Segmento B	Segmento F
Producto 6						
Producto 2	Yellow	Red	Red	Green	Yellow	Yellow
Producto 4	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green
Producto 1						
Producto 3						
Producto 5						

*Representa una estrategia diseñada para satisfacer requerimientos semejantes en un gran número de segmentos. Las competencias distintivas le permiten competir con costos muy bajos.*

	Segmento C	Segmento A	Segmento E	Segmento D	Segmento B	Segmento F
Producto 6		Green	Green			
Producto 2		Red	Red			
Producto 4		Green	Green			
Producto 1		Red	Green			
Producto 3		Red	Green			
Producto 5		Red	Green			

**Representa una estrategia diseñada para satisfacer un conjunto de necesidades con un portafolio amplio de productos en un número limitado de segmentos. Las competencias distintivas les permiten conocer muy bien los requerimientos de estos segmentos de mercado y hacer una oferta superior de valor.**

	Segmento C	Segmento A	Segmento E	Segmento D	Segmento B	Segmento F
Producto 6						
Producto 2				■		
Producto 4						■
Producto 1			■			
Producto 3		■				
Producto 5					■	

Esta conducta no refleja una estrategia definida. Podría encajar en el perfil de un inversionista que busca oportunidades de negocios diversas. No se debe de interpretar como indeseable. Algunas corporaciones se manejan en dicha forma, que podría ser típica de los llamados conglomerados.



	Segmento C	Segmento A	Segmento E	Segmento D	Segmento B	Segmento F
Producto 6	■	■				
Producto 2		■	■	■		
Producto 4	■	■	■	■		
Producto 1						
Producto 3						
Producto 5						

En esta región de la matriz encontramos a los innovadores los cuales sirven los mercados de alto crecimiento y de mayor valor. Refleja también segmentos de mercado que podrían calificarse como nicho. Se requieren capacidades y habilidades innovadoras. La tecnología juega un papel importante. Se requiere una fortaleza financiera que apoye una corriente continua de productos de valor creciente.



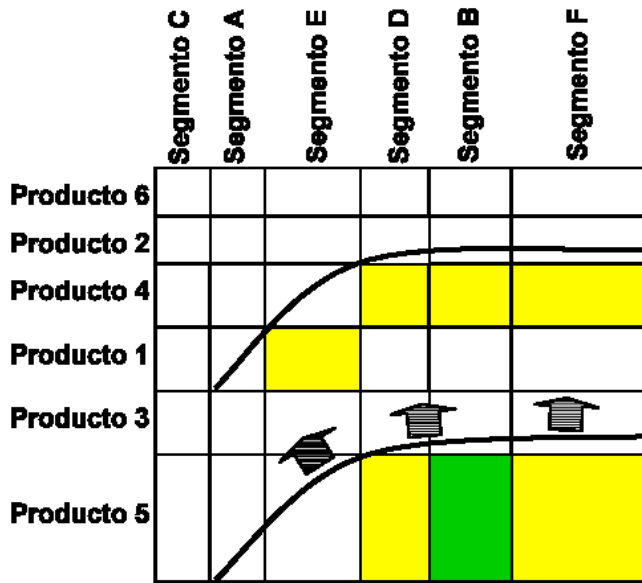


	Segmento C	Segmento A	Segmento E	Segmento D	Segmento B	Segmento F
Producto 6						
Producto 2						
Producto 4						
Producto 1						
Producto 3						
Producto 5						

Esta es la región de los competidores de los llamados “commodities”, segmentos maduros, grandes, de crecimiento normal en donde las competencias distintivas se orientan al costo principalmente. No debe de interpretarse como indeseable ya que si se logran las estrategias requeridas se obtienen flujos de efectivo atractivos. Hay un campo para una diferenciación real reducido.

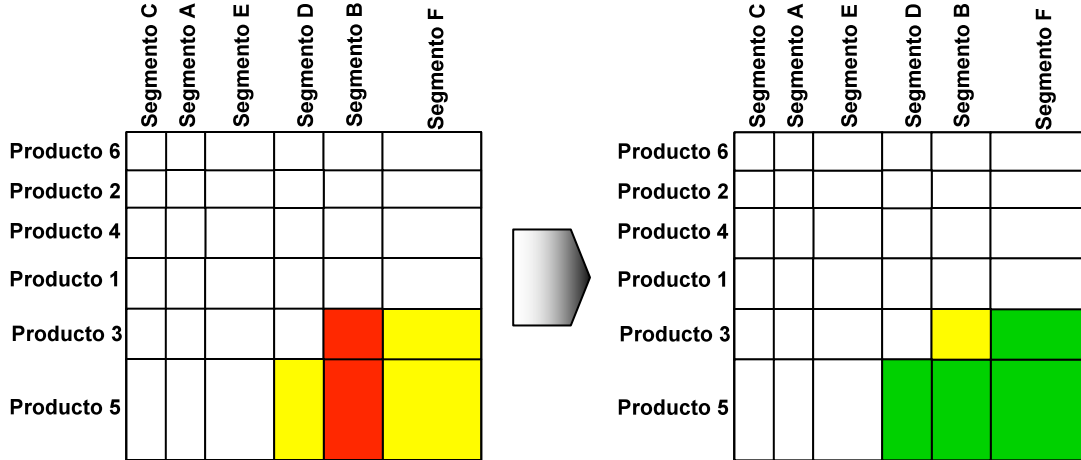
### F- Dinámica de la Matriz de Posicionamiento.

La matriz de posicionamiento es una herramienta dinámica. Desde el punto de vista de la propia empresa, podemos delinear diferentes opciones de desarrollo estratégico. Esto se logra mediante el análisis de las intersecciones de la matriz para identificar áreas de oportunidad y evaluando si éstas tienen vínculos entre sí. Adicionalmente, se debe evaluar si las competencias distintivas actuales propician los movimientos estratégicos deseados. Por ejemplo:

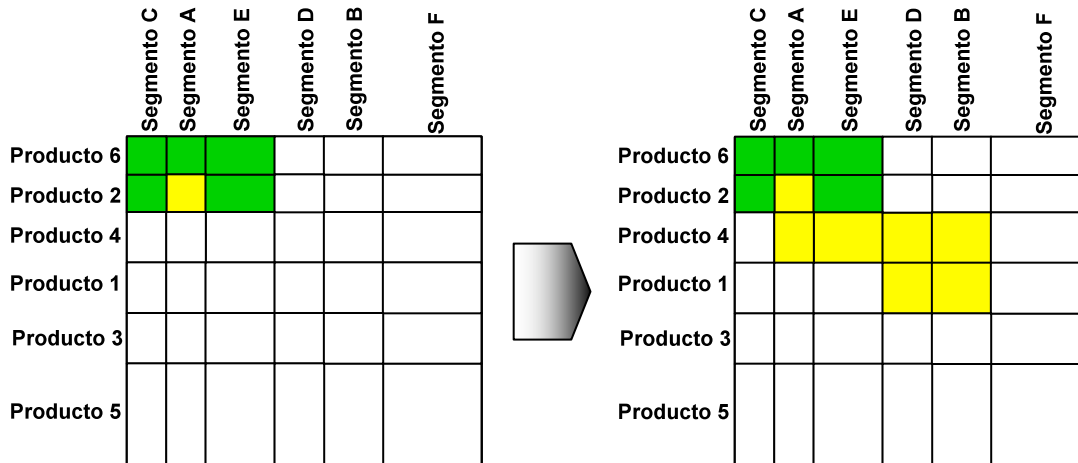


En este caso la estrategia es expandir el portafolio de productos con productos de mayor valor para los mismos segmentos y la penetración en un nuevo segmento de mercado.

Así mismo, esta herramienta nos permite visualizar las estrategias percibidas de los competidores. Por ejemplo:



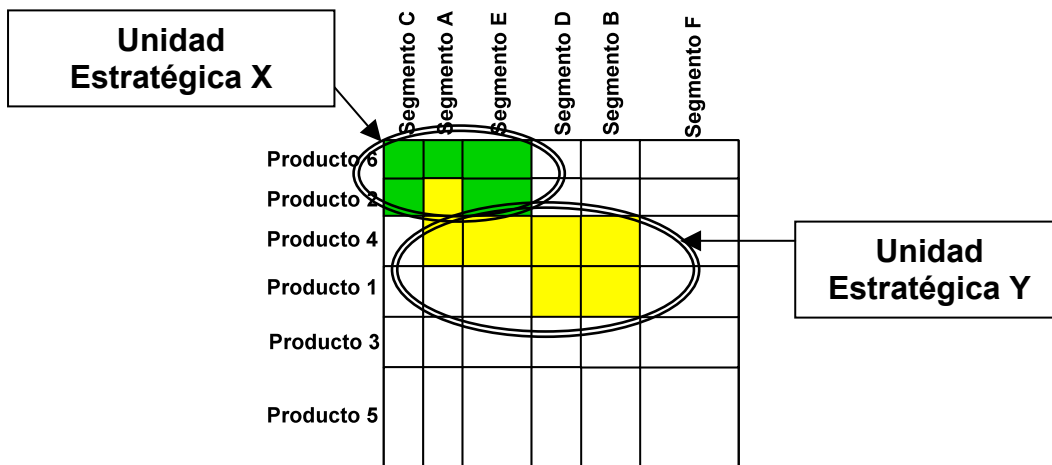
Este competidor pretende seguir posicionado en los mismos segmentos de mercado con los mismos productos. Intenta ganar participación de mercado fijando precios muy agresivos.



Este competidor, originalmente posicionado en segmentos de alto valor con solo dos productos (o familias), intenta ampliar su portafolio de negocios atacando segmentos mas masivos con base en una estrategia de diferenciación.

### G- Otros Valores Agregados de la Herramienta.

La fisonomía de la matriz nos podría sugerir la forma en como organizar nuestros recursos para competir efectivamente. Sería una exageración afirmar que cada intersección o negocio representaría sería conducido por una organización diferente. La matriz nos muestra gráficamente aquellos negocios que tienen una similitud o proximidad los cuales los podríamos agrupar en “unidades estratégicas de negocios” tal como se muestra a continuación:



**Estas agrupaciones necesitan contemplar adicionalmente otras variables que refuerzan su concepción como unidades estratégicas de negocios tales como la tecnología, los canales de distribución etc.**

**Esta herramienta se relacionará con otras del análisis estratégico para determinar opciones estratégicas con mayor precisión y para seleccionar las estrategias de negocios a seguir. El seguimiento de la matriz en el tiempo tanto para la empresa como para sus competidores proporcionará información valiosa acerca del desarrollo de la industria y de cada participante.**

## **H- Proceso.**

**La matriz debe de trabajarse en equipo. Conviene recordar que las herramientas son apoyos para la organización y el análisis de toda la información reunida sobre el tema. El valor mayor radica en el proceso dinámico que se da dentro del grupo de trabajo y de la capitalización del conocimiento individual y colectivo para la determinación de las estrategias de los negocios y la maximización del valor de los mismos para los accionistas.**