

ofrecer la opción más barata y más cómoda para los clientes. El Plan para ganar (que apenas cabe en una hoja de papel) ahora se considera sagrado dentro de la compañía.

Con este plan, McDonald's regresó al negocio básico de cuidar al cliente, entendiendo que había una serie de tendencias en los hábitos de consumo que no podía ignorar. Su meta era "mejorar, no sólo crecer". La empresa detuvo su rápida expansión y, en su lugar, invirtió dinero para mejorar la comida, el servicio, la atmósfera y el marketing en sus locales.

Ahora, además de las típicas hamburguesas, McDonald's ofrece ensaladas, wraps, snacks, baguettes e, incluso, café gourmet. Asimismo, con la intención de llenar las "horas muertas" (horas del almuerzo y al atardecer), la compañía pensó en la renovación de sus establecimientos para que más clientes pasaran más tiempo en sus restaurantes, creando un espacio donde no sólo se pudiera comer, sino donde los nuevos consumidores pasaran su tiempo y, por supuesto, consumieran más. Ahora se pueden ver espacios amplios, plantas naturales, colores neutros, duela, lámparas con pantallas color verde y bancos forrados en ese tono; mesas comunitarias a

modo de barra; pantallas LCD e Internet inalámbrico (red WiFi). La iluminación y la música juegan con el espacio y el segundo piso ofrece más privacidad. Los comensales degustan diversos menús: *sundae* y conos para los jóvenes, *Cajita Feliz* y *McTrío* para las familias; café y *pay* de manzana para los adultos.

"Esta otra imagen te invita a quedarte más tiempo", dice Weston Woods, CEO de Arcos Dorados, la empresa dueña de McDonald's en América Latina. La estancia era algo que nunca les había preocupado. Según estimaciones del corporativo en Estados Unidos, la modernización de un establecimiento impulsa las ventas anuales de un restaurante hasta en un millón de dólares en cuatro o cinco años, lo que da sentido al cambio de imagen de los locales. Mientras que los costos de la remodelación pueden ir desde 600 000 hasta 1.5 millones de dólares por cuestiones de reconstrucción, la apuesta es por un público más grande y sofisticado; el joven adulto que puede

trabajar desde su laptop, los que quieren leer un buen libro o aquellos que gustan de platicar mientras toman un café. Es esta razón por la que la renovación no ha sido sólo estética, sino que genera que los espacios de los adultos se encuentren bien separados de los infantiles, una forma de llegar a aquellos que de otra forma no hubieran entrado a un McDonald's; clientes que no quieren tomarse un café con los niños gritando detrás de su cabeza.

Desde que McDonald's anunció su Plan para ganar, sus ventas aumentaron más del 50%, y sus utilidades se incrementaron más de cuatro veces. Con los ajustes hechos al menú, que le permiten captar un público mayor, y el cambio en sus restaurantes, más la inclusión de servicios de Internet inalámbrico, McDonald's se está encaminando hacia un nuevo nicho de mercado, para ser la cadena de comida rápida con más clientes. Un lugar que haga sentir a sus clientes "casi como en casa", motivándolos a decir: "Me encanta".

Fuentes: Los extractos se basan en información, de Andrew Martin, "At McDonald's, the Happiest Meal is Hot Profits", *New York Times*, 11 de enero de 2009, Jeremy Adamy, "McDonald's Seeks Ways to Keep Sizzling", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2009, p. A1; y John Cloud, "McDonald's Has a Chef?", *Time*, 22 de febrero de 2010, pp. 88-91. Información financiera y hechos consultados en: www.aboutmcdonalds.com/mcd/media_center.htm/invest.html, revisado en octubre de 2010.

Análisis de cartera

Proceso mediante el cual la gerencia evalúa los productos y negocios que constituyen la empresa.

Matriz de participación de crecimiento

Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y de su participación relativa en el mercado.

Análisis de la cartera de negocios actual

En la planeación estratégica la principal actividad es el **análisis de la cartera** de negocios, mediante el cual la gerencia evalúa los productos y los negocios que conforman la empresa. La compañía buscará dedicar amplios recursos a sus negocios más redituables, y reducir o eliminar los más débiles.

El primer paso de la gerencia consiste en identificar los negocios importantes que tiene la compañía, denominados *unidades estratégicas de negocios* (UEN), y que pueden ser una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división y, en ocasiones, un solo producto o marca. Luego, la compañía evalúa el atractivo de sus diferentes UEN y decide cuánto apoyo merecería cada una. Al diseñar una cartera de negocios, lo más adecuado es añadir y apoyar productos y negocios que coincidan bastante con la filosofía y las capacidades fundamentales de la empresa.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía utilice mejor sus fortalezas para aprovechar las oportunidades atractivas en el entorno. Así, la mayoría de los métodos estándar de análisis de cartera evalúan las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o la industria de las UEN, y la fortaleza de la posición de las UEN en ese mercado o industria. El método más conocido de planeación de cartera fue desarrollado por el Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría.⁵

Método del Boston Consulting Group. Con el uso del método clásico del Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus UEN de acuerdo con la **matriz de participación de crecimiento** que se muestra en la **figura 2.2**. En el eje vertical, la tasa del *crecimiento del mercado* ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la *participación relativa en el mercado* sirve como medida de la fortaleza de la compañía en el mercado. La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN:

1. **Estrellas.** Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
2. **Vacas generadoras de dinero.** Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su

● FIGURA | 2.2
La matriz de participación de crecimiento de BCG

Según el método clásico de planeación de la cartera del BCG, la compañía invierte fondos de productos y negocios maduros y exitosos (vacas generadoras de dinero) para apoyar a productos y negocios prometedores en mercados de alto crecimiento (estrellas e interrogaciones), con la esperanza de convertirlos en futuras vacas generadoras de dinero.



participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.

3. *Interrogaciones.* Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertir en estrellas, y cuáles debería cancelar.
4. *Perros.* Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

Los 10 círculos de la matriz de participación de crecimiento representan 10 UEN actuales de una compañía. La compañía tiene dos estrellas, dos vacas generadoras de dinero, tres interrogaciones y tres perros. El área de los círculos es proporcional a las ventas de la UEN. Esta compañía está en una situación aceptable, aunque no en buena forma. Quiere invertir en las interrogaciones más promisorias para convertirlas en estrellas y mantener las estrellas hasta que se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme sus mercados maduren. Por fortuna, cuenta con dos vacas generadoras de dinero de buen tamaño. Los ingresos obtenidos por éstas ayudarán a financiar las interrogaciones, las estrellas y los perros de la compañía. La empresa tiene que actuar con decisión respecto a sus perros y a sus interrogaciones.

Una vez que clasificó sus UEN, la compañía debe determinar la función que cada una tendrá en lo futuro. Puede perseguir una de cuatro estrategias para cada UEN: podría invertir más en la unidad de negocios para *construir* su participación, invertir sólo lo suficiente para *mantener* la participación de la UEN al nivel actual, *cosechar* la UEN, ordeñando su flujo de efectivo a corto plazo, sin importar el efecto que tenga a largo plazo, o podría *deshacerse* de la UEN vendiéndola o cancelándola, y utilizar esos recursos en otro lado.

Conforme pasa el tiempo, las UEN cambian su lugar en la matriz de participación de crecimiento. Muchas inician como interrogaciones y pasan a la categoría de estrellas si logran tener éxito. Posteriormente se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme disminuye el crecimiento del mercado y, por último, mueren o se convierten en perros al final de su ciclo de vida. La compañía necesita agregar nuevos productos y unidades continuamente de manera que algunos de ellos se conviertan en estrellas y, finalmente, en vacas generadoras de dinero que ayudarán a financiar otras UEN.

Problemas con los métodos de matriz. El método del BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, estos enfoques centralizados tienen sus limitaciones: podrían ser complejos, requerir de mucho tiempo y necesitar una aplicación costosa. Podría resultar difícil para la gerencia definir las UEN, y evaluar la participación y crecimiento del mercado. Además, tales métodos se enfocan en clasificar negocios *actuales*, y dan poca asesoría para las planeaciones *futuras*.

A causa de ese tipo de problemas, muchas compañías cambiaron los métodos de matriz formales por métodos más individualizados que se ajustan mejor a sus situaciones específicas. Además, a diferencia de los primeros esfuerzos de planeación estratégica, que básicamente estaban en manos de gerentes de alto nivel en las oficinas centrales de la compañía, la planeación estratégica



● La mayoría de las personas piensa en Disney como un conjunto de parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Sin embargo, se ha convertido en un conjunto de medios de comunicación y negocios de entretenimiento que requieren una gran dosis de la famosa “Magia de Disney” para su administración.

Matriz de expansión de productos y mercados

Herramienta de la planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante la penetración de mercados, el desarrollo de éstos y de productos, o la diversificación.

Penetración de mercado

Crecimiento de una compañía al aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

actual se ha descentralizado. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías están dejando la responsabilidad de la planeación estratégica en las manos de equipos multifuncionales de gerentes de división que están cerca de sus mercados.

Por ejemplo, considere a The Walt Disney Company. ● La mayoría de las personas piensan en Disney como parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Sin embargo, a mediados de la década de 1980, Disney organizó un poderoso grupo de planeación estrategia centralizado para guiar su dirección y crecimiento. Durante las siguientes dos décadas, el grupo convirtió a The Walt Disney Company en un enorme y diverso conjunto de medios de comunicación y negocios de entretenimiento. La extensa compañía creció para incluir todo tipo de servicios, desde parques temáticos y estudios de filmación (Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures y otros) hasta cadenas de medios de comunicación (ABC y Disney Channel, ESPN, A&E, History Channel y otra media docena), productos de consumo y una línea de cruceros.

La recién transformada compañía fue difícil de administrar y mostró un desempeño poco constante. Para mejorar su desempeño, Disney desarticuló la unidad de planeación estratégica centralizada, descentralizó sus funciones y las asignó a gerentes de división. Como resultado, Disney recuperó su lugar en la cima de los conglomerados de medios del mundo. A pesar de que recientemente se enfrentó “la economía más débil de su existencia”, la excelente administración estratégica de su amplia mezcla de negocios ayudó a que tuviera mejores resultados que las empresas de medios rivales.⁶

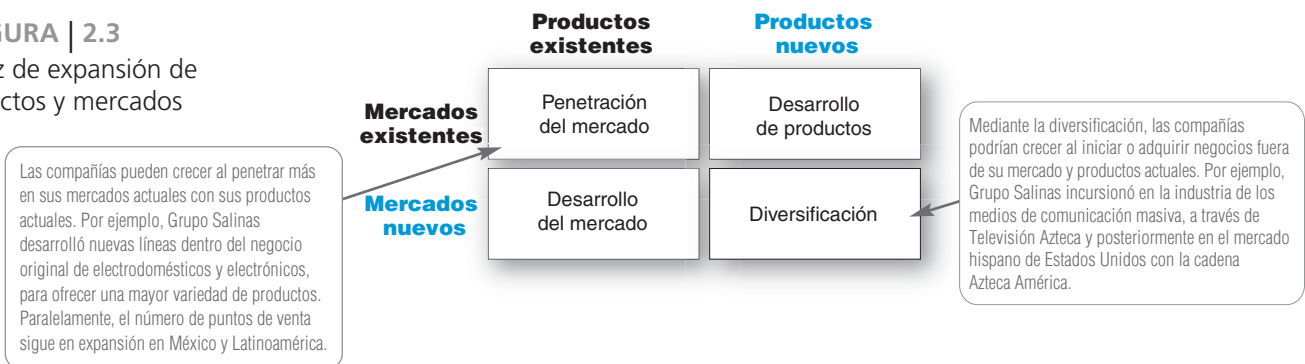
Elaboración de estrategias de crecimiento y de reajuste de personal

Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería tomar en cuenta para el futuro. Las organizaciones deben crecer si desean competir de forma más eficaz, satisfacer a sus inversionistas y atraer a los grandes talentos. Al mismo tiempo, una empresa debe tener cuidado de no convertir el crecimiento mismo en un objetivo. El objetivo de la compañía debe ser el de administrar un “crecimiento rentable”.

El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar las estrategias para conquistarlas. Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento es la **matriz de expansión de productos y mercados** que se muestra en la ● **figura 2.3**.⁷ Aquí la aplicamos al Grupo Salinas que asocia empresas en los sectores de comercio, televisión, financieras y de telecomunicaciones. El grupo se inició en el comercio especializado a través de sus formatos Elektra y Salinas y Rocha, vendiendo productos electrónicos, línea blanca, electrodomésticos, muebles, motocicletas, neumáticos, acumuladores, bicicletas, teléfonos móviles, computadoras, realizando transferencias electrónicas de dinero, extendiendo garantías, vendiendo tiempo aire, boletos de autobús y de avión, entre otros servicios.⁸

En primer lugar, el Grupo Salinas logró una mayor **penetración de mercado**; es decir, lograr mayores ventas sin modificar su producto original. Se alcanzó un mayor crecimiento al mejorar la mezcla de marketing (haciendo ajustes a su diseño de producto, publicidad, precios y actividades de distribución). En este sentido, Elektra ofrece una gama de productos en constante crecimiento,

● FIGURA | 2.3
Matriz de expansión de productos y mercados





● **Crecimiento:** Grupo Salinas ha crecido a una tasa vertiginosa con su estrategia múltiple de crecimiento. Elektra ha extendido sus operaciones en centro y Sudamérica.

Desarrollo de mercado

Crecimiento de una compañía mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

Desarrollo de productos

Crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado.

Diversificación

Crecimiento de una empresa al iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y los mercados actuales de la empresa.

versificación, que consiste en iniciar o adquirir negocios ajenos a sus productos y mercados actuales. En este sentido, Grupo Salinas decidió adquirir y desarrollar nuevas empresas en los sectores de telecomunicaciones, medios televisivos y servicios financieros, de forma que se atendiera un mayor número de necesidades de su mercado meta.

Las compañías no sólo deben desarrollar estrategias para incrementar su cartera de negocios, sino también estrategias para *el reajuste de su personal*. Existen muchas razones por las que una empresa querría abandonar productos o mercados; quizás creció con demasiada rapidez o entró en áreas en las que no tiene experiencia. Esto puede ocurrir cuando una compañía ingresa en demasiados mercados internacionales sin la investigación apropiada, o cuando introduce nuevos productos que no ofrecen un valor superior para el cliente. El entorno del mercado podría cambiar, provocando que algunos productos o mercados sean menos redituables. Por ejemplo, en épocas de dificultades económicas, muchas empresas eliminan productos y mercados débiles y poco redituables para concentrar sus recursos más limitados en los más firmes. Por último, algunos productos o unidades de negocios simplemente envejecen y mueren.

Cuando una empresa encuentra marcas o negocios que no son rentables o que ya no se ajustan a su estrategia general, debe podarlos, cosecharlos o eliminarlos. Los negocios débiles en general requieren de una cantidad desproporcionada de atención administrativa. Los gerentes deberían concentrarse en las oportunidades de crecimiento promisorias, y no malgastar energías intentando salvar a las moribundas.

de forma que ha incrementado el tipo de productos y servicios ofrecidos desde electrónica y línea blanca a servicios financieros y de telecomunicaciones. Paralelamente, el número de puntos de ventas sigue en expansión en México y Latinoamérica. La integración de canales de televisión al grupo permitió una mayor inversión en publicidad y entendimiento de los consumidores objetivo.

En segundo lugar, Grupo Salinas emprendió una estrategia de **desarrollo de mercado**, es decir, identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales. La compañía accedió a *mercados demográficos y geográficos*. ● Por ejemplo, Elektra extendió sus operaciones desde México hasta Argentina, Brasil, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Perú.

En tercer lugar, la compañía podría considerar el **desarrollo de productos**, es decir, ofrecer productos nuevos o modificados a los mercados actuales. Elektra ofrece una gama de productos en constante crecimiento, de forma que ha incrementado el tipo de productos y servicios ofrecidos desde electrónica y línea blanca hasta servicios financieros y de telecomunicaciones.

Por último, la empresa podría considerar la **di-**

Comentario del autor | El marketing por sí solo no puede crear valor superior para el cliente. Bajo el plan estratégico integral de la compañía, los mercadólogos deben trabajar de forma cercana con otros departamentos para formar una cadena de valor interna eficaz en la compañía, y con otras empresas en el sistema de marketing para crear una red de entrega de valor general externa que atienda a los clientes de manera conjunta.

Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente

El plan estratégico de la compañía establece en qué clases de negocios participará y cuáles serán sus objetivos para cada uno. Luego, dentro de cada unidad de negocios, se realiza una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) deben trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos.

El marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la compañía por varias razones. Primero, el marketing provee una *filosofía* guía (el concepto de marketing), la cual sugiere que la estrategia de la compañía debería girar en torno del establecimiento de relaciones redituables con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece *información* a los planeadores estratégicos, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios de ellas. Finalmente, dentro de las unidades individuales de negocios, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos