

Metodología para el análisis de la cartera de productos del Policentro Pico Cristal.

AUTORES:

LIC. BEATRIZ PUPO GUIADO.

ING. GELMAR GARCÍA VIDAL.

MS. C. MIRNA LÁZARA GONZÁLEZ VELÁSQUEZ.

DEPENDENCIA:

**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA".
AVENIDA XX ANIVERSARIO, PIEDRA BLANCA, HOLGUÍN.**

TELÉFONO: 482669

E-MAIL DE LOS AUTORES:

BEATRIZ PUPO: bpupo@fe.uho.edu.cu

GELMAR GARCÍA: gelmargv@faceii.uho.edu.cu

MIRNA GONZÁLEZ: mglez@faceii.uho.edu.cu

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en lugar de reactivas en la proyección de su futuro, pues propicia a la gerencia entender el contexto en el que se desenvuelve y ajustar su actividad en función de ello. Una parte importante del proceso de planeación estratégica, es el análisis de la cartera de productos de la empresa, el que tiene gran valor, pues orienta la gestión, al permitir moderar la visión a muy corto plazo, insistiendo en mantener un equilibrio entre las actividades de rentabilidad inmediata y aquellas que preparan su porvenir, establecer prioridades en materia de asignación de recursos humanos y financieros y estrategias diferenciadas por actividad y crear en la organización un lenguaje común, al igual que fijar los objetivos visibles que refuercen la motivación y faciliten el control.

El Policentro Pico Cristal, perteneciente a la ciudad de Holguín, no está ajeno de todo esto. El mismo se dedica a ofertar servicios gastronómicos de alimentos, bebidas y recreación tanto a turistas nacionales como internacionales. Cuenta con cuatro puntos de ventas, dos cafeterías, un restaurante y un centro nocturno. Desde el año 2001, este policentro viene presentando dificultades en sus indicadores económicos, pues se aprecia un descenso en sus ingresos y utilidades.

A partir de aquí se realiza un análisis de las causas que produjeron este descenso en sus ingresos y se determinó que el patrón de decrecimiento se debe en lo fundamental, a que la empresa no ha realizado un manejo adecuado de la cartera de productos, lo que le ha impedido una acertada orientación estratégica de su actividad comercial, constituyendo este el

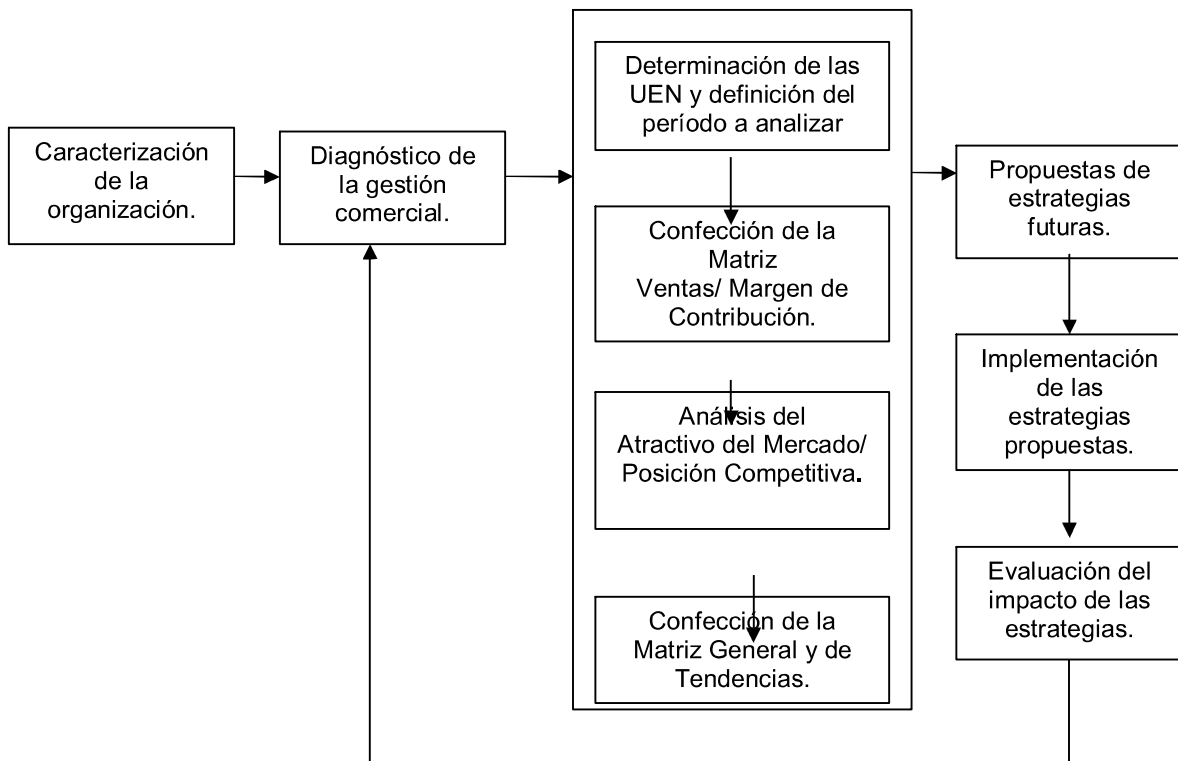
problema de la investigación. Por ello, se plantea como **objetivo** de esta investigación contribuir a la acertada orientación estratégica de la actividad de comercialización mediante el diseño de una metodología para el análisis de la cartera de productos en el Policentro Pico Cristal.

Se define como el **objeto de estudio**, la gestión estratégica de la actividad de comercialización en el Policentro Pico Cristal y su **campo de acción** es la cartera de productos del mismo.

Se declara como **hipótesis** que “Si se diseña una metodología para el análisis de la cartera de productos del Policentro Pico Cristal, se contribuirá a la acertada orientación estratégica de la actividad de comercialización”.

DESARROLLO

A continuación se muestra la **Figura 1**. Representación gráfica de la metodología que se propone en este estudio.



La propuesta metodológica para el análisis de la cartera de productos cuenta con tres etapas, la primera es una caracterización y diagnóstico de la empresa, la segunda un análisis de la cartera utilizando diferentes instrumentos y una tercera de propuesta de estrategias e implementación de las mismas. Seguidamente se presenta la aplicación de esta metodología en el Policentro Pico Cristal.

ETAPA I. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Caracterización de la organización.

Objetivo.

Caracterizar la organización teniendo en cuenta los elementos esenciales que brindan una mejor comprensión de su actividad comercial.

Procedimiento y herramientas.

Para esta caracterización se hace énfasis en el objeto social, visión, misión de la organización, sus principales productos, clientes, proveedores, competidores, estructura de la actividad comercial, de forma que permita al investigador orientarse en el entorno donde se mueve. Para ello se realizó una búsqueda de documentos y entrevistó a los directivos y comerciales de la empresa con el fin lograr un acercamiento a la misma.

A continuación se muestra la caracterización de la empresa.

La entidad "Policentro Pico Cristal" pertenece a la cadena de turismo Islazul. Está situado en pleno corazón del casco histórico de la ciudad de Holguín. Su **Objeto Social** es ofertar servicios gastronómicos de alimentos, bebidas y recreación tanto a turistas nacionales como internacionales. Su **Misión**: Desde el centro histórico cultural de la Ciudad de Holguín, ofertamos servicios de restauración y recreación de excelencia, con precios competitivos, acompañados con una atención personalizada y esmerada de un equipo profesional y cortés. La **Visión**: Ser Líderes en la Restauración y la Recreación en la Ciudad de los Parques.

Este complejo turístico está constituido por el Restaurante "Isla Cristal" que ofertas de comidas cubana e internacional, en servicio a la Carta, las cafeterías "Pico Cristal" y "Frexes" con ofertas de alimentos ligeros y bebidas y el Café de Artistas "Cristal" con ofertas de alimentos ligeros, bebidas y música variada con Karaoke.

Los **principales clientes** son nacionales e internacionales que buscan un lugar acogedor y céntrico para comer o beber, turistas de grupos que realizan su almuerzo o cena como parte de un recorrido y aquellos nacionales e internacionales que buscan esparcimiento y diversión en la noche con su pareja o grupo de amigos. Entre los **principales competidores** se distinguen los diferentes restaurantes, cafeterías y centros nocturnos de la ciudad. Sus **proveedores** son pocos y tiene un alto poder de negociación.

2. Diagnóstico de la actividad comercial de la empresa.

3.

Objetivo.

Diagnosticar la actividad comercial de la empresa.

Procedimiento y herramientas .

Se realizó un diagnóstico de la actividad comercial considerando las dimensiones estratégica y operativa, apoyado en diferentes herramientas, una

auditoria de la gestión comercial y un análisis de la situación interna y externa de la empresa.

Los principales resultados del diagnóstico de la actividad comercial son la intensidad de la competencia, al existir gran número de competidores poco diferenciados y con ofertas muy similares y la empresa tener una participación media en ese mercado, el pequeño tamaño del mercado y el poco conocimiento que de los mismos se tiene, la inestabilidad de los precios y suministros de los proveedores, las insuficiencias de equipamiento tecnológico similares a la competencia y su ubicación privilegiada en el centro de la ciudad.

ETAPA II. ANALISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS.

3. Determinación de las Unidades Estratégicas de Negocios y definición del período a analizar.

Objetivos.

Determinar las Unidades Estratégicas de Negocio que se considerarán en el análisis y enmarcar el período de análisis de la cartera determinando los años que se consideran en el estudio de forma que posibilite evaluar los posibles cambios en el comportamiento de la empresa.

Procedimiento y herramientas.

Se partió de un análisis de la gama de productos/ servicios de la empresa para luego aplicar un criterio para determinar las UEN a estudiar. Para cumplir este paso se realizó una sesión de trabajo en grupo con los directivos y comerciales y se les presentó la propuesta de Abell (1980) en la definición de las UEN, debido a su flexibilidad en la concepción de las UEN. En esta se plantea que deben considerarse tres dimensiones: ¿A qué público objetivo se atenderá?, ¿Qué necesidad satisface? y ¿Con qué tecnología se satisface dicha necesidad?

A partir de aquí, se decide dividir en cuatro Unidades Estratégicas de Negocios la empresa, para realizar el estudio de su cartera de productos. Unidad Estratégica de Negocio Restaurante, Centro Nocturno, Cafetería Pico Cristal y Frexes.

Luego de identificadas las Unidades Estratégicas de Negocios se definieron los productos que se analizarán en cada una de ellas. Estos se dividen en tres categorías fundamentales, comidas, bebidas y cigarros y tabacos. Dentro de cada uno de ellas se subdividen de la siguiente forma:

Comidas: Entrantes (Dados de queso, entremeses, ensalada fría, etc.), Sopas y Cremas, Bocaditos, Pastas (Espaguetis y Pizzas), Platos Principales a base de Huevo, Platos Principales a base de Productos Cárnicos, Platos Principales a base de Productos del Mar, Guarniciones (Arroces, viandas, etc.), Ensaladas (vegetales o frutas), Postres, Confitura.

Bebidas: Maltas, Infusiones (Café y té), Licores Nacionales (Rones, cremas, elixires, whisky, etc.), Licores Importados (Rones, cremas, elixires, whisky,

ginebras, etc.), Refrescos Nacionales, Aguas, Jugos, Lácteos (Leche, yogur, helados), Cervezas Nacionales, Cervezas Importadas, Refrescos Importados. Cigarros y tabacos: Nacionales e importados.

En este estudio se decidió considerar el comportamiento de la actividad comercial del policentro en los años 2003 y el 2004 hasta el tercer trimestre, de forma que permite mostrar la evolución de su comportamiento.

4. Confección de la Matriz Ventas/ Margen de Contribución.

Objetivo.

Representar gráficamente la situación de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio a partir de análisis de los productos/ servicios que las componen.

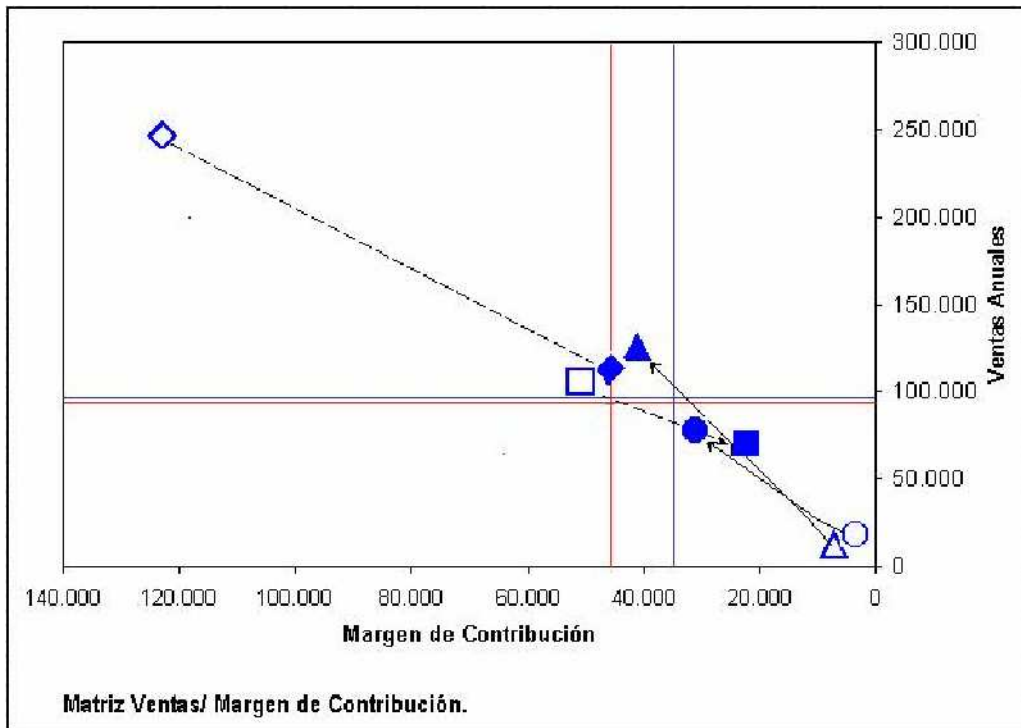
Procedimiento y herramientas.

Se partió de buscar y seleccionar los datos precisos para confeccionar la matriz, los precios, costos variables y cantidades vendidas para cada producto/ servicio en cada una de las UEN que se analizan. Luego se calcularon las ventas y el margen de contribución unitario. Seguidamente se determinaron las ventas y el margen de contribución en masas de cada UEN y con estos datos se confeccionó la matriz. A continuación se muestra una tabla que refleja la situación de cada UEN.

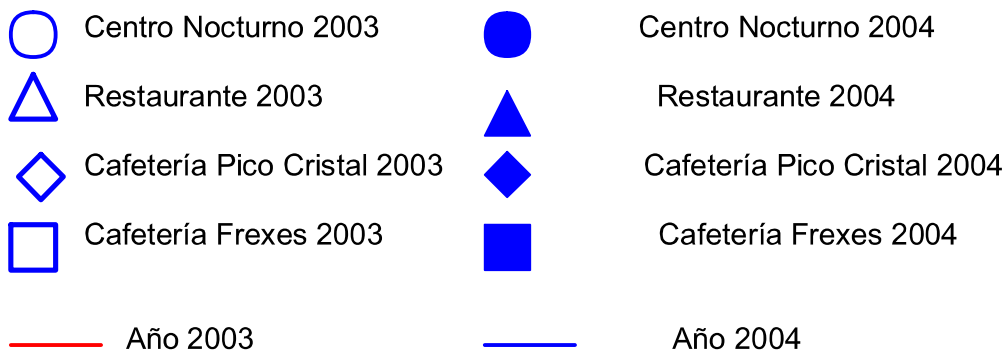
Tabla 1. Información a reflejar en la Matriz Ventas/ Margen de contribución.

UEN	Ventas		Margen de contribución	
	2003	2004	2003	2004
Cafetería Pico Cristal	248042	109153	123780	45916
Cafetería Frexes	103959	66052	48736	23719
Restaurante	9623	123197	5688	40.195
Centro Nocturno	9475	77063	4936	30810
Media	92775	93866	45785	35160

A partir de aquí se confeccionó la Matriz que se representa a continuación.



Leyenda



Al analizar la Matiz Ventas/ Margen de Contribución se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

Dinamicidad: Dos UEN tienen un movimiento positivo, el Restaurante y el Centro Nocturno. El Restaurante logra desplazarse hacia el cuadrante más atractivo, ventas y margen de contribución por encima de las medias, por su parte, el Centro Nocturno mejora su situación pero sigue en el cuadrante más desventajoso, con sus indicadores por debajo de las medias.

Las otras dos UEN tienen un movimiento negativo, las cafeterías Pico Cristal y Frexes. La cafetería Pico Cristal disminuye sus indicadores de una forma considerable y aunque se mantiene en el cuadrante más atractivo, está muy próximo a retirarse de ahí, aún cuando desciende en el 2004 las medias de las ventas y el margen de contribución. Finalmente, la cafetería Frexes se

desplaza del cuadrante más ventajoso al más desventajoso, movimiento este que podía preverse pues en el 2003 ya su situación lo anunciaba.

Orientación: Se evalúa la cartera como no bien orientada, pues aunque existen dos UEN en el cuadrante más favorable, una de ellas tiene tendencia a retirarse y las otras dos se ubican en el cuadrante más desfavorable.

5. Análisis del Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva.

Objetivo.

Evaluar la situación de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio según su Atractivo del Mercado y Posición Competitiva.

Procedimiento y herramientas.

Primeramente se determinaron qué factores analizar en el Atractivo del Mercado y Posición Competitiva y cómo evaluar los mismos considerando una escala ajustada al sector estudiado y la empresa en específico.

Para ello fue necesario realizar un trabajo de mesa con el fin de determinar qué indicadores evaluar en cada uno de los dos factores que se consideran, atractivo del mercado y posición competitiva. Luego, por el método de experto se decidieron los indicadores a utilizar en cada caso y cómo evaluarlos a partir de una escala que tiene en cuenta el sector estudiado y la situación de la empresa.

Tabla 2. Atributos del Atractivo del Mercado y Posición Competitiva y sus Escalas de Evaluación para el sector estudiado.

Criterios Atractivo del Mercado	Escala de evaluación		
	Baja 1 punto	Media 3 puntos	Alta 5 puntos
Tamaño del mercado *	Menos de \$ 11 000 000	Entre \$ 11 000 000 y \$ 22 000 000	Más de \$ 22 000 000
Intensidad de la competencia	Muchos fuertes y	Algunos	Pocos débiles y
Diferenciación	Muy diferenciados	Poco diferenciados	No diferenciados
Relación con los proveedores (estabilidad)	Poca estabilidad	Estabilidad media	Mucha estabilidad
Márgenes de utilidad en la industria	Desde 0.20 hasta 0.35	Promedio en el sector: 0.35	Desde 0.35 hasta 0.40

Criterios Posición Competitiva	Escala de evaluación		
	Débil 1 punto	Media 3 puntos	Fuerte 5 puntos
Orientación de la gerencia	Orientada a las ventas (cumplir plan de ventas)	Orientada al producto (mejorar el servicio)	Orientada al mercado interno y externo
	Escala de evaluación		

Criterios Posición Competitiva	Débil 1 punto	Media 3 puntos	Fuerte 5 puntos
Participación relativa del mercado	Rezagados	Seguidor	Líder en el mercado.
Conocimiento de los clientes y el mercado	No se conocen	Poco conocimiento	Claramente diferenciados y atendidos
Capacidad para competir en calidad y precios	Inferior a la competencia	Similar a la competencia	Superior a la competencia
Cualidades distintivas	Productos iguales a la competencia	Productos poco diferenciados	Productos únicos en su género
Notoriedad/ Imagen	Inexistente	Vaga	Fuerte
Accesibilidad	Lejos del centro de la ciudad	Próxima al centro de la ciudad	En el centro de la ciudad

El **tamaño del mercado** * se calculó para el municipio Holguín, según datos del Anuario Estadístico de la Provincia del 2004, el Órgano de Planificación Física en el territorio y el Órgano del Trabajo. El mismo asciende a \$ 22 615 800. De este total se estima que en el sector se gasta un 2%. Se consideraron una serie de indicadores como trabajadores estimulables en divisas, monto de la divisa que reciben los trabajadores que prestan servicios en el extranjero, divisas que recibe la población, divisas que compra la población, cuentas en divisa, divisa de trabajadores directos del turismo (propina), divisas que gastan los residentes y estudiantes extranjeros y los gastos de los turistas en tiendas. Una vez establecidos los atributos y sus escalas de evaluación se realizaron sesiones de trabajo en grupo con el consejo de dirección de la empresa y especialistas comerciales de experiencia para determinar cómo se comportan estos indicadores que se evalúan en cada factor para cada UEN. Para ello se aplicó una encuesta a cada uno de los participantes que permitió determinar la situación de las UEN considerando la puntuación de los dos factores.

Se utilizaron los siguientes criterios de clasificación: Para el **Atractivo del mercado**: entre 100– 233 puntos: Bajo, entre 234– 367 puntos: Medio, entre 368– 500 puntos: Alto. Para la **Posición Competitiva**: entre 100– 233 puntos: Débil, entre 234– 367 puntos: Media, entre 368– 500 puntos: Fuerte.

A continuación se muestra la Evaluación de los atributos del Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva en cada UEN.

Tabla 3. UEN Cafetería Pico Cristal.

Atributos del Atractivo del Mercado	Importancia	Puntuación
Tamaño del mercado	22	1
Intensidad de la competencia	27	1
Diferenciación de la competencia	15	4
Relación con los proveedores (estabilidad)	20	3
Márgenes de utilidad en la industria	16	3

Valor	217
--------------	------------

Atributos de la Posición Competitiva	Importancia	Puntuación
Orientación de la gerencia	11	2
Participación relativa del mercado	14	3
Atributos de la Posición Competitiva	Importancia	Puntuación
Conocimiento de los clientes y el mercado	13	2
Capacidad para competir en precios y calidad	17	3
Cualidades distintivas	12	2
Notoriedad/ Imagen	11	3
Accesibilidad	22	5
Valor	308	

La **Cafetería Pico Cristal** puntuó para el Atractivo del mercado 217 puntos y para la Posición competitiva 308 puntos, lo que la ubica en una **situación baja/ media**.

Tabla 4. UEN Cafetería Freses.

Atributos del Atractivo del Mercado	Importancia	Puntuación
Tamaño del mercado	22	1
Intensidad de la competencia	27	1
Diferenciación de la competencia	15	4
Relación con los proveedores (estabilidad)	20	3
Márgenes de utilidad en la industria	16	3
Valor	217	

Atributos de la Posición Competitiva	Importancia	Puntuación
Orientación de la gerencia	11	2
Participación relativa del mercado	14	3
Conocimiento de los clientes y el mercado	13	2
Capacidad para competir en precios y calidad	17	3
Cualidades distintivas	12	2
Notoriedad/ Imagen	11	3
Accesibilidad	22	4
Valor	286	

La **Cafetería Frexes** puntuó para el Atractivo del mercado 217 puntos y para la Posición competitiva 286 puntos, lo que la ubica en una **situación baja/ media**.

Tabla 5. UEN Restaurante.

Atributos del Atractivo del Mercado	Importancia	Puntuación
Tamaño del mercado	22	1
Intensidad de la competencia	27	2
Diferenciación de la competencia	15	3
Relación con los proveedores (estabilidad)	20	3
Márgenes de utilidad en la industria	16	3
Valor		229

Atributos de la Posición Competitiva	Importancia	Puntuación
Orientación de la gerencia	11	2
Participación relativa del mercado	14	3
Conocimiento de los clientes y el mercado	13	2
Capacidad para competir en precios y calidad	17	3
Cualidades distintivas	12	3
Atributos de la Posición Competitiva	Importancia	Puntuación
Notoriedad/ Imagen	11	2
Accesibilidad	22	4
Valor		287

El **Restaurante** puntuó para el Atractivo del mercado 229 puntos y para la Posición competitiva 287 puntos, lo que la ubica en una **situación baja/ media**.

Tabla 6. UEN Centro Nocturno.

Atributos del Atractivo del Mercado	Importancia	Puntuación
Tamaño del mercado	22	1
Intensidad de la competencia	27	2
Diferenciación de la competencia	15	3
Relación con los proveedores (estabilidad)	20	3
Márgenes de utilidad en la industria	16	5
Valor		261

Atributos de la Posición Competitiva	Importancia	Puntuación
Orientación de la gerencia	11	2
Participación relativa del mercado	14	4
Conocimiento de los clientes y el mercado	13	2
Capacidad para competir en precios y calidad	17	3
Cualidades distintivas	12	4
Notoriedad/ Imagen	11	4
Accesibilidad	22	5
Valor		357

El **Centro Nocturno** puntuó para el Atractivo del mercado 261 puntos y para la Posición competitiva 357 puntos, lo que la ubica en una **situación media/media**.

Al analizarla de forma general estos resultados, se aprecia que los atributos que más inciden en ellos son: la intensidad de la competencia, al existir gran número de competidores poco diferenciados y con ofertas muy similares y la empresa tener una participación media en ese mercado, el pequeño tamaño del mercado y el poco conocimiento que de los mismos se tiene, la inestabilidad de los precios y suministros de los proveedores, las insuficiencias de equipamiento tecnológico similares a la competencia y como algo favorable la ubicación privilegiada en el centro de la ciudad.

6. Confección de la Matriz General y de Tendencias.

Objetivos.

Representar gráficamente la situación de cada una de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio en la matriz.

Procedimiento y herramientas.

En este paso se establecieron criterios para evaluar las tendencias de las ventas y del margen de contribución de cada una de las UEN. Para ello se realizó una sesión de trabajo en grupo considerando criterios específicos, tomados sobre la base de las reflexiones de los comerciales y económicos de la empresa y su comportamiento en el sector. En el caso del análisis de la tendencia de las **Ventas** se consideró:

- Si la tendencia de las ventas se comporta por encima del 10% en comparación con el período anterior analizado clasifican como en **Crecimiento**.
- Si la tendencia de las ventas se comporta por debajo del 10% en comparación con el período anterior analizado clasifican como en **Declive**.
- Si la tendencia de las ventas se mantiene con valores similares en comparación con el período anterior analizado clasifican como **Estable**.

En el caso del análisis de la tendencia del **Margen de contribución** se consideró:

- Si la tendencia real del margen de contribución se comporta por encima de lo planificado en el período anterior analizado clasifica como **Mejora**.
- Si la tendencia real del margen de contribución se comporta por debajo de lo planificado en el período anterior analizado clasifica como **Rezagado**.
- Si la tendencia real del margen de contribución se comporta igual a lo planificado en el período anterior analizado clasifica como **Promedio**.

De la evaluación resultó la siguiente tabla.

Tabla 7. Tendencia de las Ventas y del Margen de contribución.

UEN	Tendencia de las Ventas			Tendencia del Margen de Contribución		
	2003	2004	Criterio	2003	2004	Criterio
Cafetería Pico C.	248.042	109.153	Declive	123.780	45916	Rezagado
Cafetería Frexes	103.959	66.052	Declive	48.736	23719	Rezagado
Restaurante	9.623	123.197	Crecimiento	5.688	40.195	Mejora
Centro Nocturno	9.475	77.063	Crecimiento	4.936	30.810	Mejora

Estos elementos se combinaron con los resultados de la matriz Ventas/ Margen de Contribución y el análisis del Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva, dando lugar a la Matriz General y de Tendencias. Ver **Anexo 2**.

Del análisis de la Matriz General y de Tendencias se concluye:

La **UEN Restaurante** en su análisis interno muestra una situación favorable, pues sus indicadores ventas y margen de contribución crecen por encima de las medias de los valores del año 2004, sin embargo, al analizarla externamente, se ubica en un mercado poco atractivo y en una posición competitiva media, por lo que su crecimiento puede verse limitado.

La **UEN Centro Nocturno** es la de mejor situación general, pues aunque sus ventas y margen de contribución crecieron por debajo de las medias de estos valores, su situación externa la ubica en un cuadrante de atractivo del mercado medio y una posición competitiva media.

La **UEN Cafetería Pico Cristal** internamente ha decrecido considerablemente en sus indicadores, aunque estos valores se mantienen por encima de las medias y externamente se ubica en un mercado poco atractivo y una posición competitiva media.

La **UEN Cafetería Frexes** es la de peor situación en la evaluación general de la cartera, pues sus indicadores internos, ventas y margen de contribución, decrecieron por debajo de las medias de estos valores y externamente se ubica en un mercado poco atractivo y una posición competitiva media.

ETAPA III. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS, SU IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN.

7. Propuesta de estrategias futuras.

Objetivo.

Recomendar líneas estratégicas generales para la toma de decisiones.

Procedimiento y herramientas.

Combinar líneas estratégicas generales según las Matrices Ventas/ Margen de contribución y las ya conocidas de la General Electric en su Matriz de Atractivo del mercado/ Posición competitiva.

A continuación se muestra una tabla en la que se proponen líneas estratégicas a tener en cuenta a partir de la Matriz Ventas / Margen de Contribución, y las recomendaciones de la General Electric.

Cuadro 1. Estrategias a seguir según la ubicación de las UEN en la Matriz Ventas/ Margen de Contribución.

Ventas	Margen de Contribución	Estrategias
Por encima de la media	Por encima de la media	<ul style="list-style-type: none">• Mantener posición a toda costa.• Construir
Por debajo de la media	Por encima de la media	<ul style="list-style-type: none">• Potenciar las acciones que conduzcan a incrementar las ventas.• Fortalecer las relaciones con los proveedores.
Por encima de la media	Por debajo de la media	<ul style="list-style-type: none">• Mantener los altos volúmenes de ventas o aumentarlos en la medida de lo posible de forma que compense los márgenes de contribución.• Negociar con los proveedores en aras de mejorar los precios de los insumos, si es posible.
Por debajo de la media	Por debajo de la media	<ul style="list-style-type: none">• Elevar volúmenes de venta para lograr mejorar la situación.• Negociar con los proveedores, si es posible.• Si no es posible, valorar posibilidades de desinvertir o reconvertir el negocio.

A continuación se relacionan las estrategias de la Matriz Ventas/ Margen de Contribución más detalladas.

Construir: Incrementar la cuota de mercado. Incluso aunque haya que disminuir ganancia. Invertir en el corto plazo para recoger en el largo plazo. Para ello se pueden utilizar: Estrategia de penetración de mercado, Estrategia de desarrollo de producto, Estrategia de desarrollo de mercado, Estrategia de integración: vertical, hacia el origen o hacia atrás y de Diversificación.

Mantener: Conservar la cuota de mercado. Buscar buena generación de tesorería. Invertir lo necesario para mantener calidad, producción y clientela.

Desinvertir: Liquidar el negocio cuando los resultados del producto son negativos y no se observa posibilidad de recuperación, especialmente si actúan en contra de los beneficios.

Cada una de estas estrategias se aplican teniendo en cuenta tres criterios que dependen del lugar en que se posiciona la UEN dentro del cuadrante que le corresponde en la Matriz General y de Tendencias.

A	A	B
A	B	C
B	C	C

A	Acometer la estrategia.
B	Estudiar acciones, puede empeorar.
C	Actuar con mucha cautela.

A partir de los resultados obtenidos del análisis de la cartera de productos del Policentro Pico Cristal, se propone a la dirección comercial de la empresa las siguientes líneas estratégicas:

Para la **UEN Restaurante**: construir para mantener la posición, cuidando los riesgos de la situación propia en la que se ubica externamente, ello se traduce en estrategias de penetración del mercado, desarrollo de nuevo productos y nuevos mercados, de forma que se potencien las acciones que contribuyan a elevar las ventas.

Para la **UEN Centro Nocturno**: se recomienda proteger el programa existente, seguir mejorando el producto para afianzarse en un segmento de mercado claramente definido y mantener el incremento de las ventas.

Para la **UEN Cafetería Pico Cristal**: mantener la posición, considerando los riesgos propios de la situación de mercado en que se encuentra, así como su posición competitiva, ello significa conservar su cuota de mercado, e invertir lo necesario para mantener la calidad y la clientela.

Para la **UEN Cafetería Frexes**: incrementar los volúmenes de ventas, negociar con los proveedores, si es posible, con el fin de lograr mejores precios para sus insumos, si no, valorar posibilidades de reconvertir el negocio buscando nuevos segmentos de mercado, nuevos productos.

De forma general, se sugiere a la empresa la utilización de las siguientes estrategias con el fin de mejorar su situación.

Estrategia de penetración de mercado: incrementar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales, aumentando cuota de mercado gracias, a atraer a los compradores de la competencia, lo que supone desarrollar una clara estrategia de diferenciación, que presente cualidades distintivas importantes para el cliente y por otra parte, a intervenir sobre algunos componentes de la demanda como incitar a los compradores a consumir con mas frecuencia el producto, hallar nuevas oportunidades de consumo.

Estrategia de desarrollo de producto: aumentar las ventas desarrollando o mejorando los productos destinados a los mercados ya atendidos, esto puede ser resuelto mediante la adición de funciones o características al producto, ampliando la gama con nuevas formas de presentación, tamaño, desarrollando nuevos productos que se adecuen a necesidades no satisfechas de esos mercados.

Estrategia de desarrollo de mercado: desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados, para ello es necesario encontrar nuevos segmentos de mercado y posicionar el producto ahí.

Para el logro de estas estrategias se hace necesario tener en cuenta las siguientes acciones a acometer por parte de la empresa:

Realizar estudios de mercado con el fin de conocer con mas detalle las características, gustos, necesidades, patrones de compra de los clientes y a partir de ahí lograr una mayor satisfacción de los mismos.

Además es importante conocer cómo evalúan los clientes el servicio ofertado por la empresa en relación con la competencia, para establecer una estrategia de posicionamiento defendible. Para ello se hace necesario determinar los atributos diferenciadores del producto.

Desarrollar una campaña publicitaria dirigida a crear, mantener y proteger la estrategia de posicionamiento seleccionada para los mercados que atiende la empresa.

Diseñar y ejecutar actividades de capacitación y motivación del personal considerando la importancia del cliente interno en la prestación del servicio.
Realizar análisis de la efectividad de la gestión de marketing.

8. Implementación de las estrategias propuestas.

Objetivo.

Ejecutar las estrategias recomendadas para cada UEN.

Procedimiento y herramientas.

Realizar la planificación de las acciones correspondientes para la implementación de las estrategias. Para ello se realizará un trabajo de mesa con el fin de determinarlos responsables de estas acciones, fecha de cumplimiento de las mismas y presupuesto estimado para su ejecución..

9. Evaluación del impacto de las estrategias implementadas.

Objetivo.

Evaluar del impacto de las estrategias propuestas.

Procedimiento y herramientas .

Realizar un análisis de los principales indicadores económicos financieros unido a un diagnóstico de la gestión comercial de la empresa para evaluar si esta metodología ha tenido un impacto en la problemática detectada.

Se realizará una evaluación económica financiera y una auditoria de marketing a manera de control.

Este paso permitirá realizar la retroalimentación de la metodología, dándole un carácter cíclico e ininterrumpido.

Estos dos últimos pasos no se describen debido a que están en fase de implementación uno y el otro todavía no se ha ejecutado.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la presente investigación, se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. La metodología empleada para el análisis de la cartera de productos del Policentro Pico Cristal contribuye a la orientación estratégica de su actividad comercial, lo que corrobora la hipótesis de esta investigación.
2. Se realizó el análisis de la cartera de productos del Policentro Pico Cristal considerando las cuatro Unidades Estratégicas de Negocios que la componen, el Restaurante, el Centro Nocturno y las Cafeterías Pico Cristal y Frexes, durante el periodo 2003 y 2004 hasta el tercer trimestre.
3. En el análisis de la Matriz Ventas/ Margen de Contribución se evaluó a la cartera considerando: su **Dinamicidad**: Dos UEN tienen un movimiento positivo y las otras dos UEN tienen un movimiento negativo y su **Orientación**: Se evalúa la cartera como no bien orientada.
4. Del análisis del Atractivo de Mercado/ Posición Competitiva se obtuvo que la UEN Restaurante y las dos Cafeterías se ubica en una situación baja/ media y la UEN Centro Nocturno media/ media.
5. Del análisis de la Matriz General y de Tendencias se obtuvo que la **UEN Centro Nocturno** es la de mejor situación general, y la **Cafetería Frexes** es la de peor situación en la evaluación general de la cartera, las otras dos UEN tienen una situación intermedia próxima a ser desventajosa.
6. A partir de este análisis de cartera se proponen una serie de estrategias generales a seguir por cada UEN considerando los resultados antes expuestos.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriores se recomienda:

1. Continuar en la implementación de las propuestas estratégicas para lograr los resultados deseados.
2. Realizar estudios que de forma sistémica le permitan a la empresa evaluar los resultados de su actividad.
3. Implementar un sistema de gestión de la información que registre el comportamiento de cada UEN de forma detallada a lo largo del tiempo y ello propicie monitorear la gestión.
4. Extender la aplicación de la metodología propuesta en próximos estudios de cartera de productos con el objetivo de validarlo aún más y realizar las adecuaciones pertinentes en caso de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D. A. (1987). "Management Estratégico del Mercado", Hispano Europea, Barcelona.
2. Ansoff, H. L.; Declerk, R. P. y Hayes, R. L. (1993). Planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración. Editorial, Mexico
3. Bowman, C. (1990). La esencia de la administración estratégica. Editorial Prentice Hall, México.
4. Cruz Roche, I. (1990). Fundamentos de marketing. Editorial Ariel, Barcelona.

5. David, F. (1994). La gerencia estratégica. Fondo Editorial LEGIS, Colombia.
6. García, Gelmar (2004). Contribución a la epistemología de la Administración. Propuesta de un Método Administrativo. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas. Sin discutir.
7. Guerras Martín, L. A.; García Tenorio, Ronda; Pérez Rodríguez, M. J. (1994). "El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa", Boletín de Estudios Económicos, vol. 49, nº 152, pp. 239256.
8. Guerras Martín, Luis Angel (2004) Las Unidades Estratégicas de Negocio: ¿autonomía o interrelación? <http://www.ucm.es/info/eunivers/hp001.htm>
9. Jarrillo, J. (1992). Dirección estratégica. Serie Mc Graw Hill, Brasil.
10. Kotler, P. Carrera, D. Grande, I. Cruz, I. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
11. Kotler, P. (1999). Introducción al Marketing. Prentice - Hall. Madrid. España.
12. Lambin, J. J (1996). Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw - Hill. Madrid. España.
13. Linneman, R. E.; Thomas, M. J. (1982). "A Commonsense Approach to Portfolio Planning", Long Range Planning, vol. 15, nº 2, abril, pp. 7792.
14. Marten Uliarte, I. (1987). "Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas: Análisis de la Cartera", Ed. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
15. Menguzzato Boulard, M.; Renau Piqueras, J. J. (1991). "La Dirección Estratégica de la Empresa", Ariel, Barcelona.
16. Paz Parra, Jorge Ignacio (2003) Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana <http://www.psycologia.com/articulos/ar-jorgei01.htm>
17. Sallenave, J. (1994). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma.
18. Steiner, G. (1996). Planeación estratégica. Lo que todo directivo quiere saber. Cía Editorial Continental, S.A., de C.V. México.
19. Vázquez, R. y Trespacios, J. (1994). Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Ediciones Civitas, Madrid.
20. Comercialización y marketing (2003) http://www.lafacu.com/guia/ciou/come_mark.htm
21. Planeación Estratégica (2004) <http://www.elindustrial.com/index.htm>
22. Las estrategias competitivas genéricas de Porter (2004) <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/index.htm>

Anexo 1. Matiz General y de Tendencias.

Leyenda de los productos

- 1. Cafetería Pico Cristal**
- 2. Cafetería Frexes**
- 3. Restaurante**
- 4. Centro Nocturno**

