



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y
DOCTORADO

Facultad de Ingeniería

ESTRATEGIA PARA LA EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS DE UNA FIRMA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS-INGENIERÍA
INDUSTRIAL

PRESENTA:

H e r n á n d e z I t z c u a J o n a t a n

DIRECTOR DE TESIS:
M.I. Arturo Fuentes Zenón



CIUDAD UNIVERSITARIA

Agosto de 2008

Índice	Página
Introducción	1
I. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CAMPO DE LOS NEGOCIOS	
1.1 Niveles de la Planeación Estratégica	4
1.2 Análisis Competitivo	12
1.3 Estrategias de Crecimiento y Diversificación	14
1.4 Análisis del Portafolio	16
1.5 Vinculación entre los instrumentos de análisis	19
II. ESTUDIO DE CASO	
2.1 Presentación del negocio	25
2.2 Qué ha prometido la Consultoría a Hairlocs	26
2.3 Unidades de Negocio	26
2.4 Análisis Competitivo	28
2.4.1 Análisis de la Industria	29
2.4.2 Ventaja Competitiva	30
2.4.3 Perfil del Producto	31
2.4.4 Análisis del Mercado	32
2.5 Estrategias de Crecimiento y Diversificación	33
2.6 Análisis complementario del Mercado	34
2.7 Análisis del Portafolio	35
2.8 Estrategias de Ataque	40
2.9 Resumen de Resultados	43
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	45



INTRODUCCIÓN

Una organización que desee mantener o alcanzar un nivel adecuado de competitividad y por este medio obtener buenos resultados, debe utilizar antes o después procedimientos de análisis de la planeación estratégica. Las herramientas de análisis de mayor importancia y de uso más frecuente son:

- **Análisis Competitivo:** tiene como propósito el diseño de la estrategia competitiva de la empresa a través de un análisis de las fuerzas de la industria que pueden afectar su desempeño, la identificación y aprovechamiento de los recursos clave, el análisis del producto, y la búsqueda de segmentos de mercado atractivos.
- **Estrategias de Crecimiento y Diversificación:** las opciones para la expansión de un negocio se consideran en tres niveles o formas; el primero son oportunidades de crecimiento intensivo, el segundo nivel son oportunidades de crecimiento integrado y finalmente el tercer nivel identifica las oportunidades de crecimiento por diversificación.
- **Análisis de Portafolio:** busca impulsar un crecimiento sano de la organización desde una óptica financiera, al vigilar que exista un adecuado balance entre aquellos negocios que requieren de la entrada de recursos para crecer y aquellos que por su posición son capaces de generar un excedente.

Problemática

Si bien las herramientas mencionadas son de gran ayuda, una de sus limitantes es que cada forma de análisis se realiza por separado, esto es, no se plantea como se vinculan estos procedimientos, ni cómo se integran los resultados.

Así,

- El Análisis Competitivo se basa en la idea de separar a la organización en Unidades Estratégicas de Negocio (UEN's) y hacer el correspondiente análisis para cada una de ellas, para de esta manera alinear las capacidades de la firma con las características deseables para el producto y el tipo de mercado al que van dirigidos, sin prestar mayor atención al origen o destino de los recursos financieros, lo mismo que ignora las opciones de crecimiento o diversificación.



- Las Estrategias de Crecimiento y Diversificación tampoco toman en cuenta el flujo de efectivo ni se aprovechan los resultados del análisis competitivo.
- El Análisis de Portafolio, como ya se dijo, busca que exista un adecuado balance entre los negocios que son capaces de generar recursos y aquellos que los demandan para su desarrollo; sin embargo no se apoya en las herramientas antes mencionadas para aprovechar la información generada.

La revisión de dos textos clásicos de la planeación estratégica, como Fred R. David, Arthur A. Thomson & A.J. Strickland, permite constatar que cada análisis se realiza por separado, sin que se ofrezca un apoyo para vincular o integrar estas formas de análisis.

Por mi parte, este hecho quedó a la vista al prestar un servicio de consultoría a una empresa dedicada a la colocación de extensiones para el cabello y productos para su cuidado, ubicada en Los Angeles , California, la cual ha tenido éxito y ha ganado reconocimiento y prestigio en esa área y que han pensando en que el negocio debe crecer en el mercado mexicano.

Para realizar tal trabajo, los análisis parciales eran insuficientes ya que se requería de una propuesta integral. De aquí nació la idea de realizar la presente tesis, en la que se integran las herramientas descritas, de tal forma que se logre un análisis más completo, ya que la integración de las herramientas puede fortalecer las debilidades que presentan por separado.

Objetivo

Integrar el análisis competitivo, las estrategias de crecimiento y diversificación y el análisis de portafolio para formular la estrategia de expansión y desarrollo de los negocios de una firma.

Contenido

Este trabajo se integra de la siguiente manera: en el primer capítulo se hace una breve descripción a las formas de análisis a las que se ha hecho referencia y se plantea de manera un tanto esquemática como es que se vinculan estas formas de análisis y sobre esa base como se pueden integrar; en el segundo capítulo se hace una descripción general del negocio y se hace la aplicación de las herramientas y formas de integración desarrolladas.



CAPÍTULO 1

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CAMPO DE LOS NEGOCIOS



1.1 Niveles de la Planeación Estratégica

En las organizaciones de alguna manera es posible identificar los siguientes niveles:

- Corporativo o Directivo
- Gerencial o de Unidad de Negocio
- Operativo

En el primer nivel, esto es para la organización en su conjunto, la planeación estratégica tiene como responsabilidad dar la respuesta a las siguientes interrogantes: ¿en qué negocios competir? ¿cómo manejar los recursos financieros entre las distintas unidades? ¿cómo crear sinergias entre los negocios o en qué casos es conveniente realizar una alianza?.

En el segundo nivel la atención se concentra en cómo competir en cada negocio lo que lleva a estudiar las fuerzas de la industria, qué características son requeridas para el producto, a qué mercado conviene dirigir la atención y con qué ventaja competitiva se cuenta.

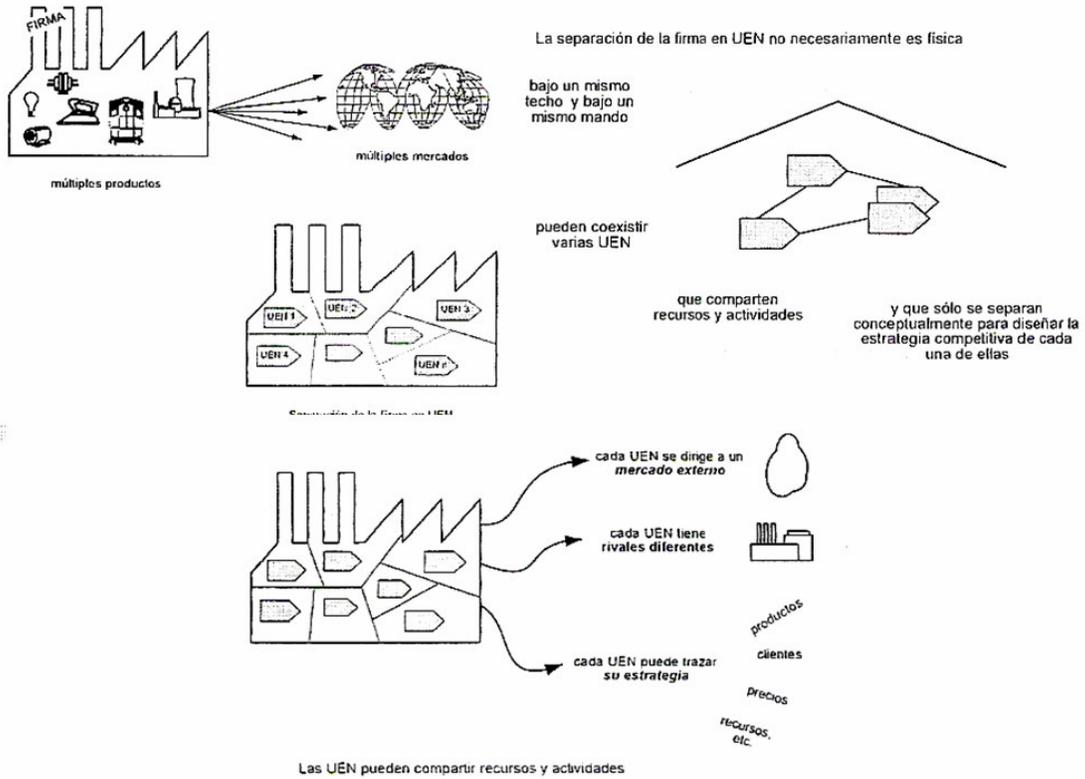
En el tercer nivel se busca cómo llevar las estrategias a un nivel operativo o bien cómo fortalecer la capacidad competitiva. En la planeación estratégica también se consideran los temas de la visión y misión y el análisis de fortalezas y oportunidades, que corresponde a cómo se habrá de manejar la organización en el tiempo. Ver figura 1.1.

El trabajo que aquí se describe abarca los niveles directivo y gerencial. En particular, las estrategias de crecimiento y diversificación y el análisis del portafolio corresponden al nivel directivo y el análisis competitivo al siguiente nivel.

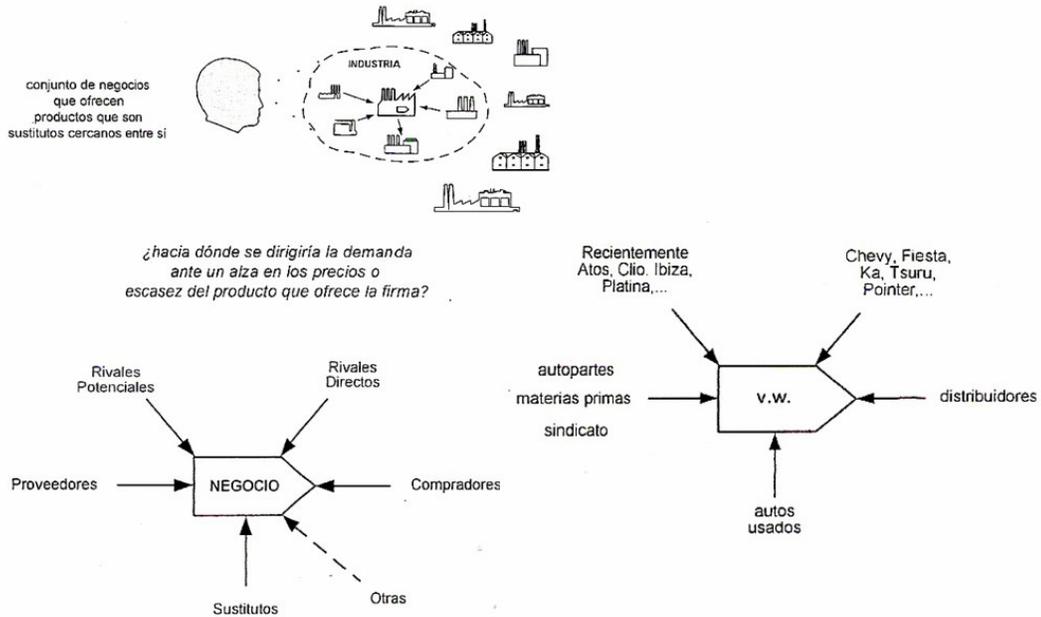
Para desarrollar el estudio de cada una de estas partes se siguieron en términos generales las guías que ha desarrollado Fuentes Zenón en las que de manera ágil y organizada se indican los pasos a seguir. Dado que no se realizaron cambios mayores; a continuación se incluyen las mismas y no se ahonda con detalles.



Análisis Competitivo



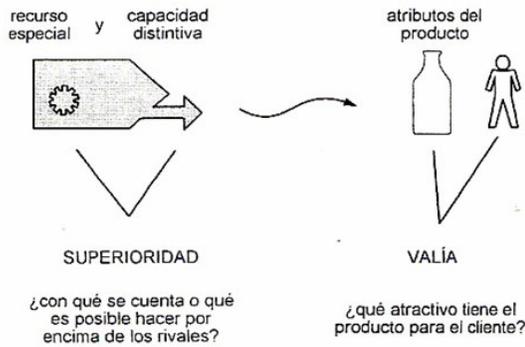
LÍMITES DE LA INDUSTRIA



MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

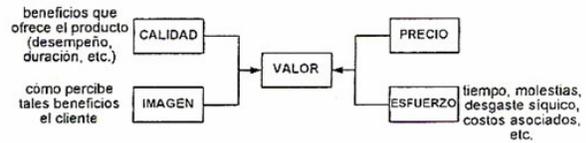
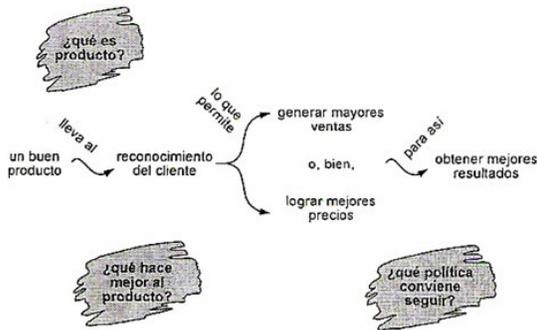


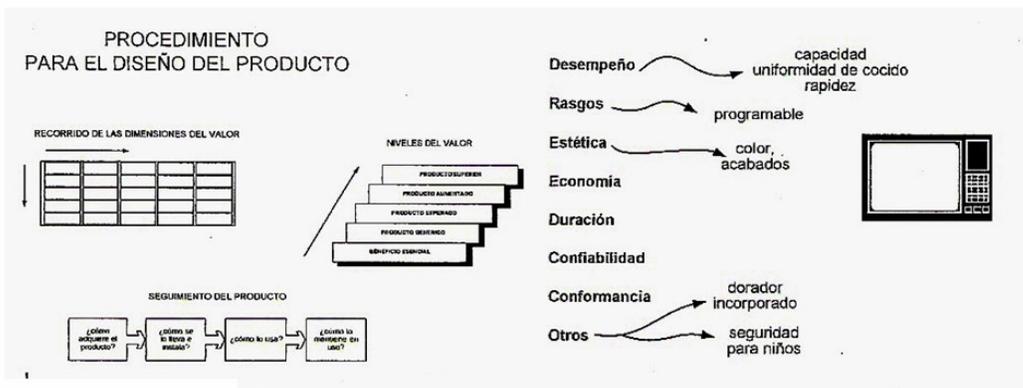
La ventaja competitiva supone la posesión o el control de
 un recurso especial (activos estratégicos)
 que le dan al negocio una capacidad distintiva
 que le permite ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales
 para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.



¿qué hace mejor al producto?

El valor de un producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo





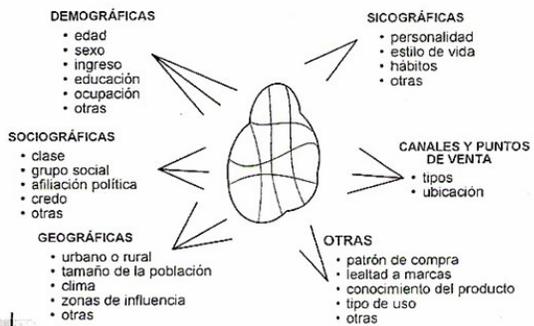
RECORRIDO DE LAS DIMENSIONES DEL VALOR



MÉTODOS DE SEGMENTACIÓN

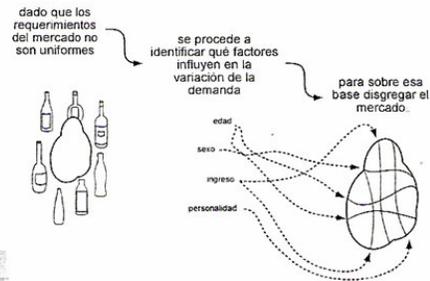


Variables a las que generalmente se recurre para segmentar el mercado



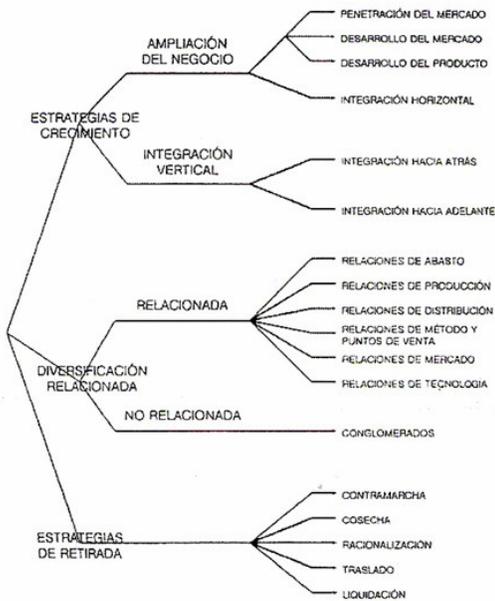
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: MÉTODO ANALÍTICO

La lógica que se sigue es simple

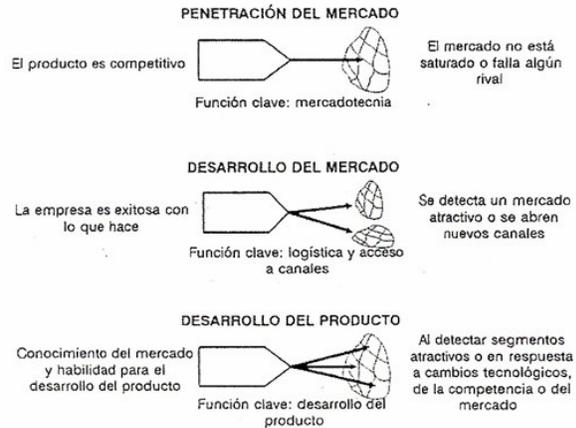




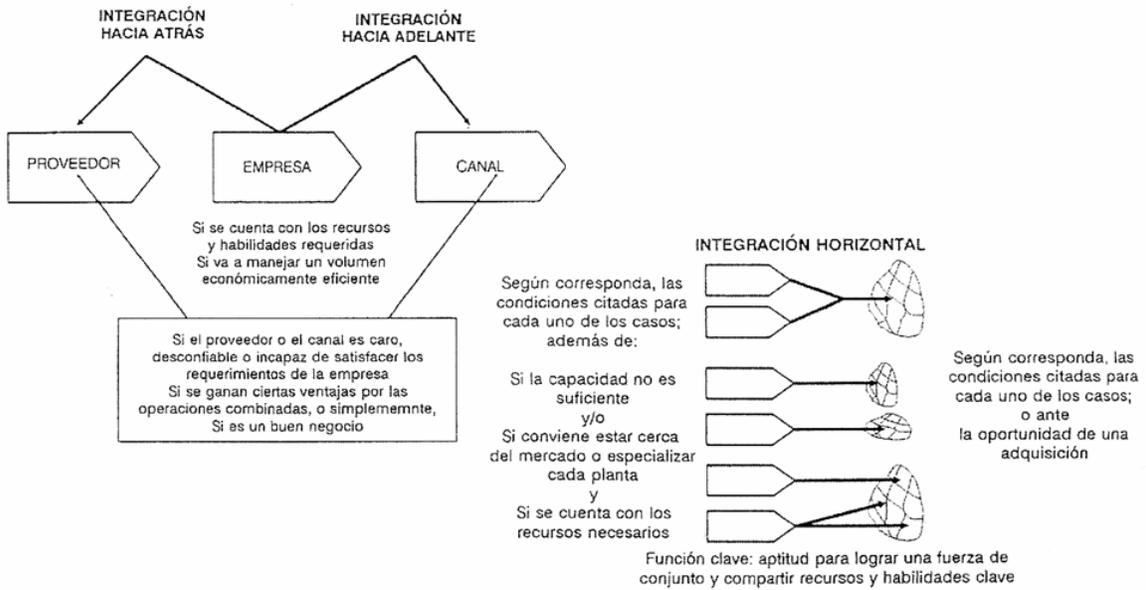
5.3. EST. DE CRECIMIENTO, DIVERSIFICACIÓN Y RETIRADA

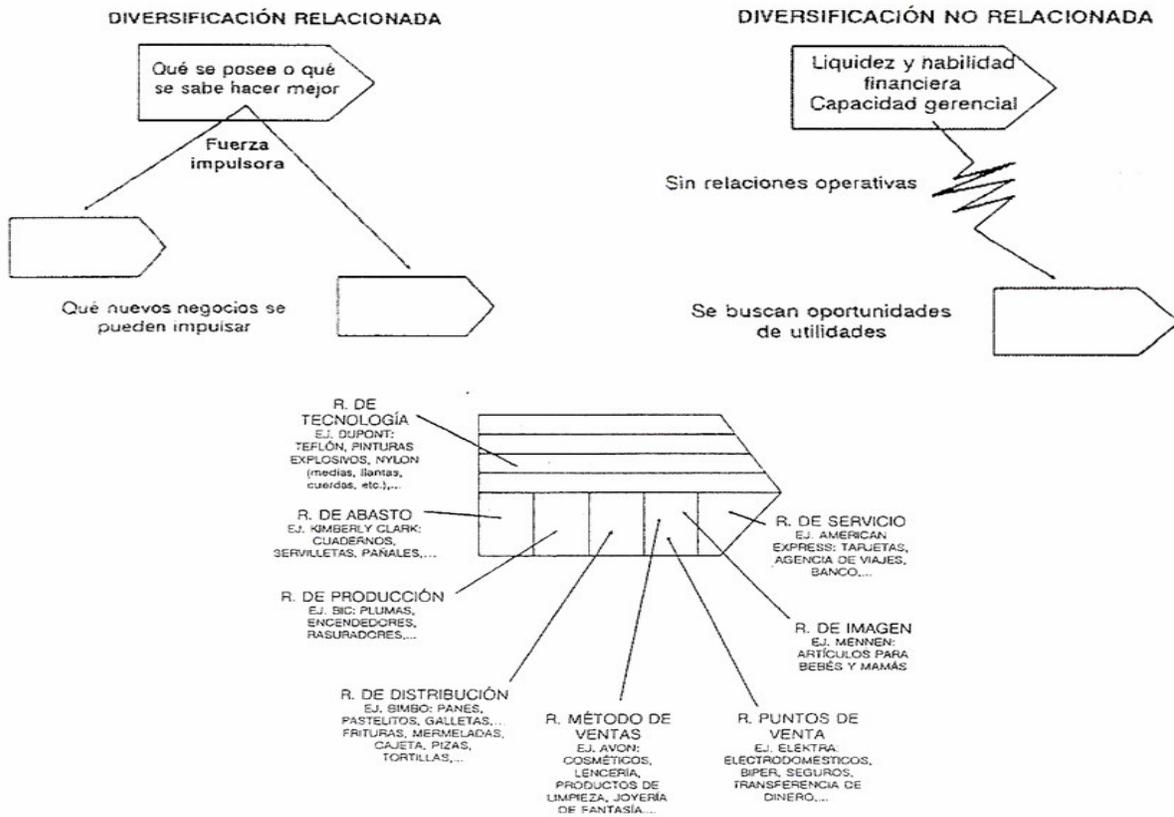


5.3.A. AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO

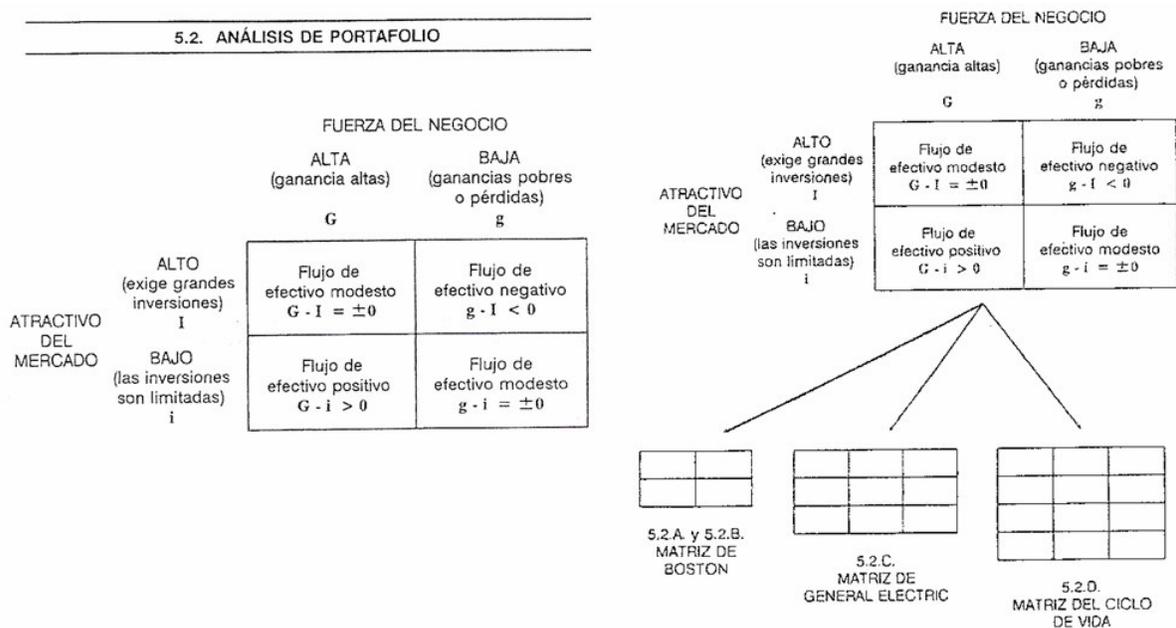


5.3.B. INTEGRACIÓN VERTICAL





5.2. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO





5.2.A. MATRIZ DE BOSTON

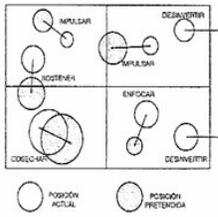


POLÍTICAS DE CRECIMIENTO SUGERIDAS

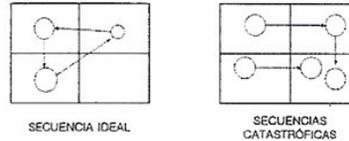
IMPULSAR O SOSTENER	IMPULSAR O DESINVERTIR
SOSTENER O COSECHAR	COSECHAR ENFOCAR O DESINVERTIR

impulsar: aumentar la participación
 sostener: crecer al ritmo del mercado
 cosechar: invertir sólo lo necesario para mantenerse
 enfocar: orientar la atención a los mejores productos y mercados
 desinvertir: venta o liquidación

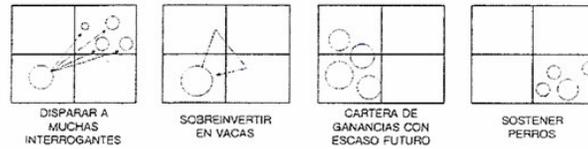
EJEMPLO DEL MANEJO DE UN PORTAFOLIO



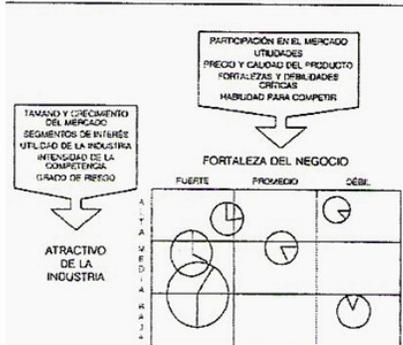
EVOLUCIÓN POSIBLE DE LOS NEGOCIOS



MANEJOS EQUIVOCADOS DEL PORTAFOLIO



5.2.C. MATRIZ DE GENERAL ELECTRIC

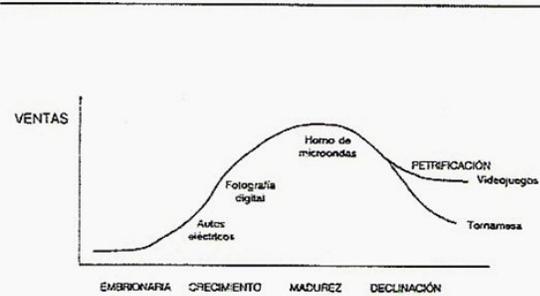


POLÍTICAS DE CRECIMIENTO E INVERSIÓN SUGERIDAS

COMPROMISO TOTAL Cuidar fortaleza y buscar dominar. Maximizar inversión para crecer.	TRATAR DURO Luchar por el liderazgo total o en segmentos seleccionados. Concentrar inversión por áreas identificadas y superar debilidades críticas.	DOBLE O NADA Buscar oportunidades para crecer (especialización o nichos). Considerar adquisiciones. Desinvertir si no hay indicios de crecimiento sostenible.
SOSTENER Identificar segmentos de crecimiento y mantener posición en el todo. Invertir lo necesario. Evitar inversiones de gran escala.	EXPANSIÓN SELECTIVA Buscar segmentos atractivos y donde no haya grandes riesgos para invertir.	EVITAR RIESGOS Especializarse y buscar nichos sin competir. Minimizar inversiones. Considerar una salida oportuna.
COSECHAR Mantener posición global. Defender fortaleza. Invertir en el nivel de mantenimiento y buscar flujo de caja.	RETIRO POR FASES Pasar productos y mercados menos atractivos. Minimizar inversiones. Considerar salida.	DESINVERTIR Planear un nivel de venta o liquidación. Votar toda inversión.

ZONA DE CRECIMIENTO
 ZONA DE INVERSIÓN SELECTIVA
 ZONA DE RETIRO

5.2.D. MATRIZ BASADA EN EL CICLO DE VIDA



POLÍTICAS DE CRECIMIENTO SUGERIDAS

CAPACIDAD	ETAPA DE DESARROLLO			
	EMBRIONARIA	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
FUERTE	IMPULSAR CRECIMIENTO	AUMENTAR PARTICIPACIÓN	MANTENER POSICIÓN Y CRECER CON LA INDUSTRIA	COSECHAR
FAVORABLE	IMPULSAR CRECIMIENTO	AUMENTAR PARTICIPACIÓN EN FORMA SELECTIVA	MANTENER POSICIÓN O BUSCAR NICHOS	COSECHAR O PREPARAR RETIRO
SOSTENIBLE	IMPULSO SELECTIVO	BUSCAR UN NICHOS Y PROTEGERLO	BUSCAR UN NICHOS O DESINVERTIR	PREPARAR RETIRO O DESINVERTIR
DÉBIL	ENTRAR O SALIR	ENTRAR SELECTIVO O SALIR	PREPARAR RETIRO O DESINVERTIR	DESINVERTIR

ZONA DE CRECIMIENTO
 ZONA DE DUDA EN QUEDAR O SALIR
 ZONA DE RETIRO

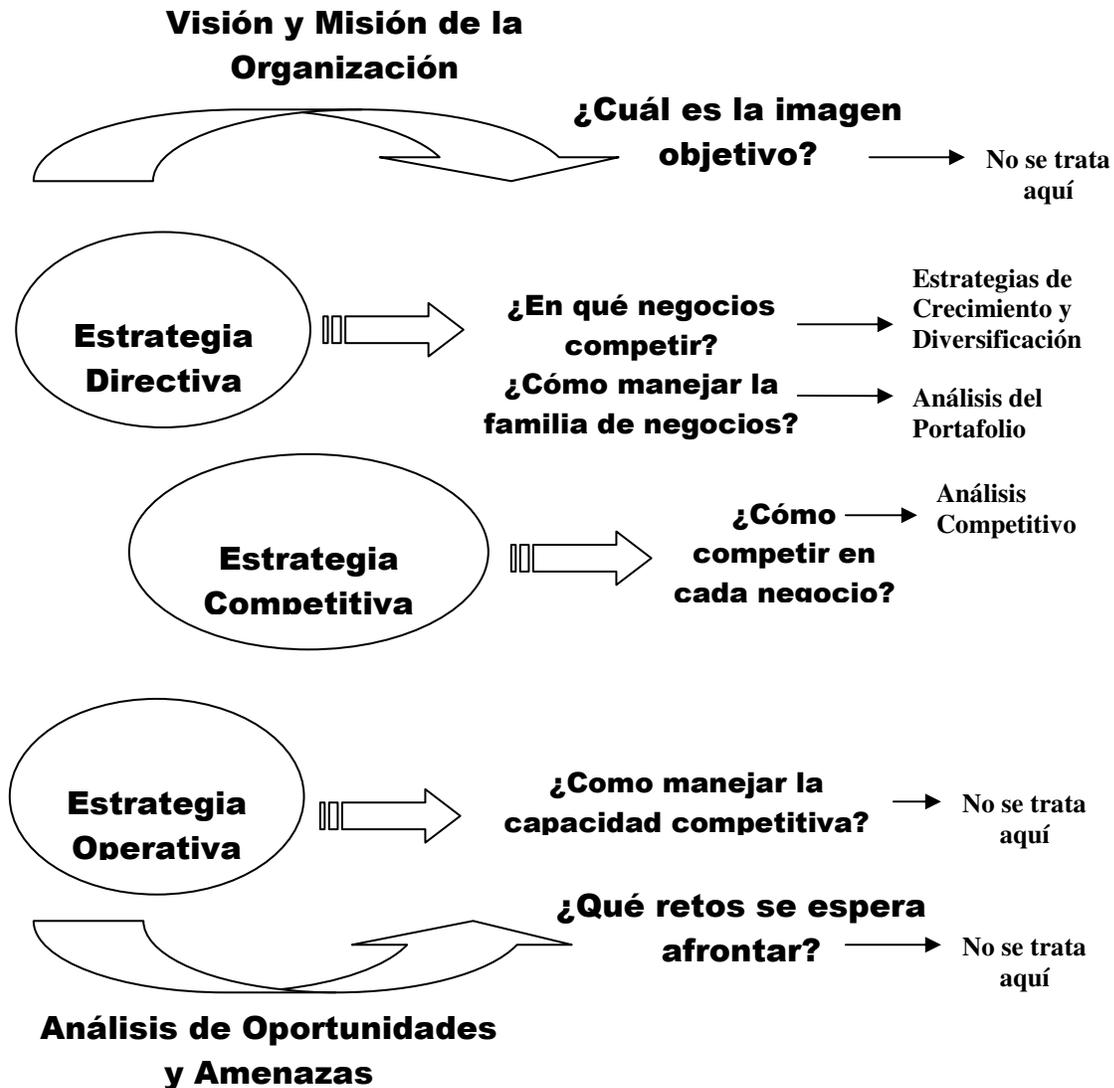


Figura 1.1 Niveles de la Planeación Estratégica
(Adaptado de *Las Armas del Estratega*; Fuentes Zenón Arturo)



1.2 Análisis Competitivo

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la firma.

El primer paso consiste en identificar cuáles son las distintas unidades de negocio, para luego establecer cuál es la estrategia competitiva que conviene seguir en cada caso.

El diseño de la estrategia competitiva se basa en un análisis oferta-demanda que contempla las siguientes partes:

Del lado de la oferta

Análisis de la industria: ¿qué fuerzas contrarias existen? ¿qué presión ejercen? ¿cómo superarlas o evitarlas?

Ventaja competitiva: ¿con qué ventaja competitiva se cuenta? ¿cómo aprovecharla? ¿cuáles son las debilidades críticas? ¿cómo afectan?

Del lado de la demanda

Perfil del Producto: ¿qué característica debe reunir el producto? ¿precio? ¿calidad? ¿servicio? ¿imagen?

Análisis del Mercado: ¿cuáles son las necesidades del mercado? ¿cómo se divide? ¿cuál es el mercado meta?

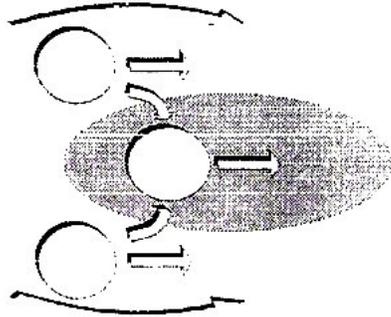
Como complemento, se tratan dos puntos más:

Estrategia Comercial: ¿cómo atraer la atención del comprador? ¿cómo darle acceso al producto?

Estrategia de Rivalidad: ¿cómo defender o atacar una posición?

Así, se identifican siete partes clave sobre las que se propone realizar un recorrido para el diseño de la estrategia competitiva. Ver figura 1.2

El trabajo que aquí se desarrolla no toca la estrategia comercial ya que en el caso de aplicación está bajo la responsabilidad de otro equipo de trabajo.



Estrategia Competitiva

Qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la firma.

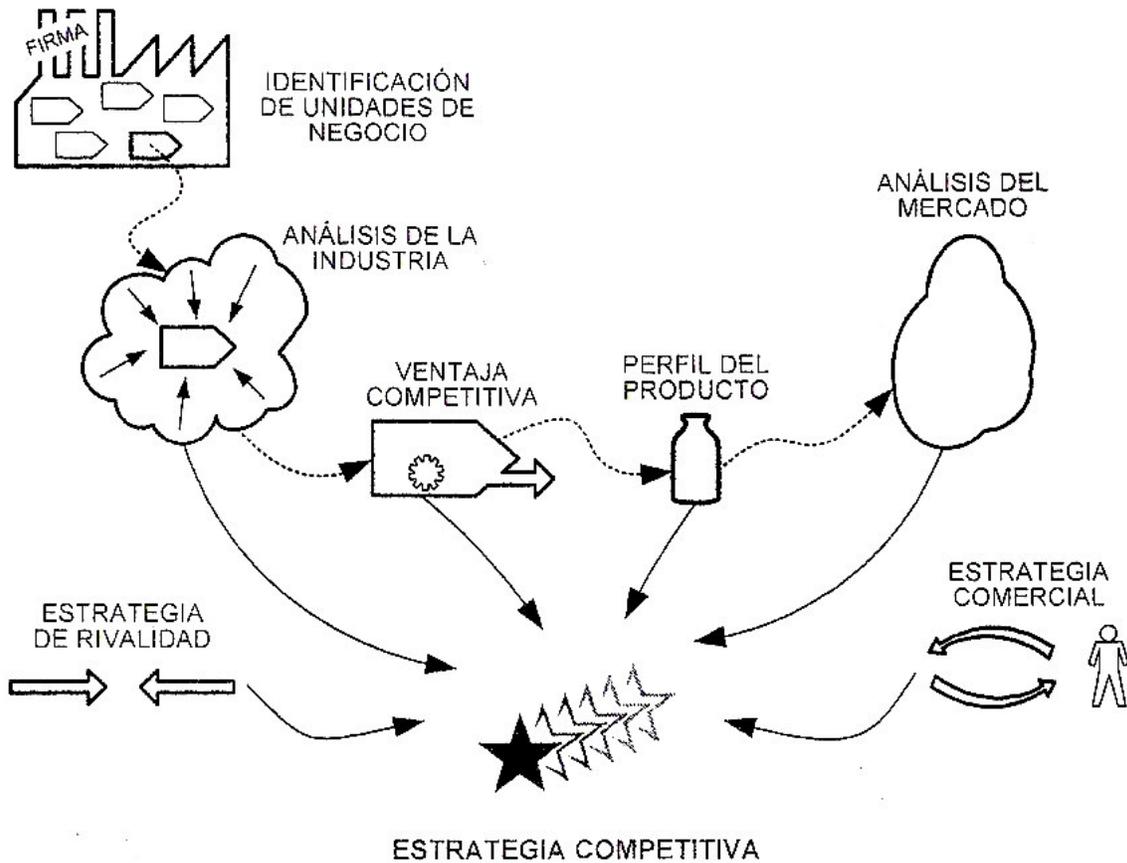


Figura 1.2. Componentes de la Estrategia Competitiva



1.3. Estrategias de Crecimiento y Diversificación

En las estrategias de crecimiento y diversificación se parte de que se cuenta con una unidad de negocio base que se considera sana o exitosa, en donde se busca su aprovechamiento ya sea a través de la ampliación o al usarla como punto de partida para crear nuevas unidades de negocio; la condición que se impone de que se trate de un negocio exitoso, se debe a que si no fuera así lo que correspondería sería buscar qué ajustes se requieren e incluso la retirada parcial o total más que estar pensando en su expansión.

Las estrategias a las que se hace referencia se clasifican en tres grupos, en el primero se busca la ampliación del negocio base que puede darse a través de una mayor penetración en el mercado, el desarrollo de nuevos productos o al atacar nuevos mercados.

Si bien el desarrollo de un nuevo producto o el atacar un nuevo mercado pudiera realizarse desde el mismo negocio base, se les considerará como unidades de negocio distintas, a fin de en otra etapa valorar su atractivo, capacidad competitiva y si se justifica destinar recursos.

En las estrategias que se denominan como integrativas, se considera la integración vertical del negocio hacia delante o hacia atrás, esto es hacer lo que se compra o cumplir la función de aquellos a quien se vende. Existen otras estrategias integrativas que se designan como de integración horizontal que desde una óptica general se considera que ya están incluidas dentro de las estrategias de expansión.

Por último, las estrategias de diversificación son aquellas en las que se abren negocios de una naturaleza distinta y que se clasifican como diversificación relacionada o concéntrica y diversificación no relacionada; en la diversificación concéntrica se aprovecha alguna de las partes del negocio base para el desarrollo del nuevo negocio, en tanto en la diversificación no relacionada el negocio es enteramente distinto y si acaso se aprovechan los recursos financieros o capacidades administrativas y gerenciales del negocio base.

Conforme a lo anterior, las relaciones entre el negocio base y el nuevo negocio, pueden ser en la parte de abasto, producción, distribución, métodos y puntos de venta, mercado y tecnología.

La viabilidad y conveniencia de cada una de estas estrategias depende de las condiciones internas y externas. Así, por ejemplo, si se cuenta con un buen producto y el mercado no está saturado, lo recomendable sería una mayor penetración y la función clave sería la de promoción; en otro caso, si ese mercado estuviera saturado se estudiaría si existe algún nuevo mercado por atacar y la función clave aquí sería la logística. En la figura 1.3 se presenta un resumen de las estrategias a las que se ha hecho referencia.



ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	CONDICIONES INTERNAS	CONDICIONES EXTERNAS
Relacionada	Fuerza impulsora	Qué nuevos negocios se pueden impulsar
No relacionada	Sin relaciones operativas	Se buscan oportunidades de utilidades

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	CONDICIONES INTERNAS	CONDICIONES EXTERNAS	FUNCIÓN CLAVE
Penetración del Mercado	El producto es competitivo	El mercado no está saturado o falta algún rival	Mercadotecnia
Desarrollo de Mercado	La empresa es exitosa con lo que hace	Se detecta un mercado atractivo o se abren nuevos canales	Logística y acceso a canales
Desarrollo del Producto	Conocimiento del mercado y habilidad para el desarrollo del producto	Al detectar segmento atractivos o en respuesta a cambios tecnológicos, de la competencia o del mercado	Desarrollo del producto
Integración vertical	Si se cuenta con los recursos o habilidades requeridas. Si se va a manejar un volumen económicamente eficiente. Si se ganan ciertas ventajas por la operaciones combinadas, o simplemente, si es un buen negocio.	Si el proveedor o canal es caro, desconfiable o incapaz de satisfacer los requerimientos de la empresa	

Figura 1.3. Condiciones internas y externas para las Estrategias de Crecimiento y Diversificación.



1.4. Análisis del Portafolio

El análisis del portafolio busca impulsar un crecimiento sano de la organización desde una óptica financiera, al vigilar que exista un adecuado balance entre aquellos negocios que requieren de la entrada de recursos para crecer y aquellos que por su posición son capaces de generar un excedente.

Como punto de partida se asume que el flujo de efectivo de cada unidad (ganancias menos inversiones) está en función de la fuerza que tiene la empresa y el atractivo del mercado en el que opera.

Una posición fuerte supone un margen de ganancia alto, mientras que una posición débil, implica ganancias pobres y hasta pérdidas.

Un mercado atractivo demanda importantes recursos para crecer o mantenerse, especialmente cuando se parte de una posición débil; en tanto que para un mercado que carezca de interés, toda inversión debe manejarse con gran reserva.

En la matriz de Boston, conocida también como la matriz de crecimiento - participación, se hace una caracterización de las distintas unidades de negocios conforme a los siguientes criterios:

- Tasa de crecimiento de la industria: que se identifica con el atractivo de cada negocio y con el mayor o menor nivel de inversión que se requiere.
- Participación relativa de la firma: que se relaciona con la fuerza de la empresa y con su capacidad para generar mayores o menores utilidades.

A partir de estos dos factores se forma una matriz de 2 x 2 en la que los distintos negocios se representan con círculos de un tamaño acorde a sus ventas, recibiendo en cada caso una denominación muy sugerente.

Estrellas. Son los mejores negocios dado el alto crecimiento de la industria y la fuerte posición de la firma; generan altos beneficios por su estatus exitoso, pero al mismo tiempo requieren de altas inversiones para crecer o sostener su participación, de manera que al final el flujo de efectivo es modesto (a favor o en contra).

Vacas de efectivo. Son la principal fuente de efectivo dada su fuerte posición y la escasa inversión requerida por el limitado crecimiento de la industria; efectivo que puede ser empleado para impulsar otros negocios.

La política apropiada es de invertir lo necesario para sostener o cosechar.



Interrogantes. Dado que existe un mercado atractivo y que la fuerza es limitada, lo que se sugiere es identificar qué negocios pueden crecer con éxito (lo que supone grandes inversiones) y en cuáles conviene el retiro.

Perros. Son negocios débiles en un mercado carente de interés, por lo que se debe buscar alguna forma de retiro: cosecha, racionalización de productos o mercados, búsqueda de nichos, traslado de dominio o liquidación.

Lo anterior se ilustra en la figura 1.4

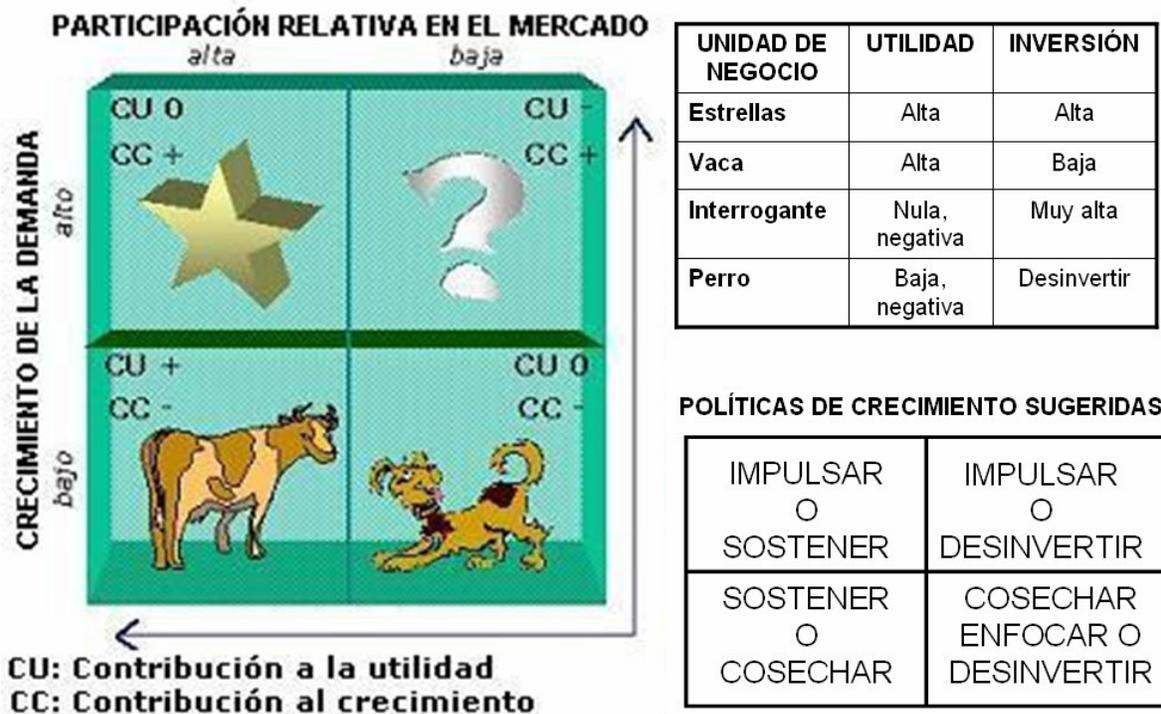


Figura 1.4. Matriz de Boston

Para cada celda se indica cuál es la política de crecimiento pertinente y el flujo de efectivo correspondiente, lo que permite visualizar si no existe algún desequilibrio.

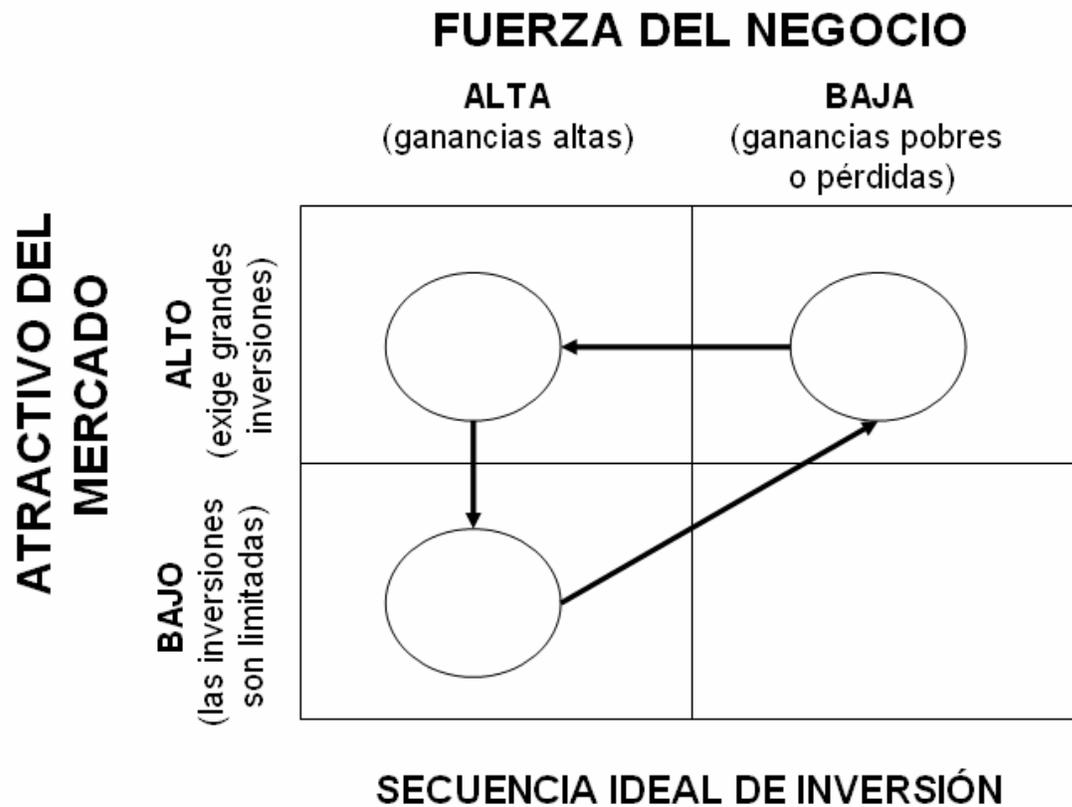


Figura 1.5. Secuencia ideal del flujo de recursos

La secuencia ideal del flujo de recursos consiste en invertir el excedente de las vacas para disparar a las interrogantes y que se conviertan en estrellas que conforme avance el tiempo pasaran a ser vacas cuando el mercado pierda atractivo, como se muestra en la figura 1.5.

Una extensión de la matriz de Boston es la matriz de GE la cual es una matriz de 3x3, es decir maneja nueve celdas a diferencia de las cuatro que maneja la de Boston. Esta matriz visualiza al negocio tomando en cuenta dos dimensiones fundamentales: la atracción que la industria ejerce sobre cada unidad estratégica y la fortaleza interna que la firma posee en cada negocio.

La identificación de los factores externos que son muy importantes para la unidad de negocios y que no se encuentran bajo el control de la empresa, lleva a determinar el grado de atracción que posee la industria en la cual se hallan inmersos los negocios representados en la matriz.



En forma semejante, se necesita identificar los factores internos, también llamados factores fundamentales del éxito, los cuales se encuentran bajo el control de la empresa.

		FUERZA DEL NEGOCIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	CRECIMIENTO TOTAL Invertir para crecer al máximo.	CRECIMIENTO SELECTIVO Seleccionar áreas para crecer e invertir en esas áreas.	DOBLE O NADA Especializarse en torno a fuerzas limitadas. Retirarse si no hay índices de crecimiento
	MEDIO	CONSERVAR LA SUPERIORIDAD Invertir en los segmentos más atractivos	EXPANSIÓN SELECTIVA Invertir en los segmentos con buena rentabilidad y bajo riesgo.	EXPANSIÓN LIMITADA Buscar formas de expansión con bajo riesgo
	BAJO	PROTEGER Y REENFOCAR Defender las fuerzas actuales Concentrarse en los segmentos más atractivos	COSECHAR Minimizar inversiones Proteger posición en los segmentos rentables	ELIMINAR Vender cuando su valor sea máximo Evitar inversiones

Figura 1.6. Estrategias generales de la Matriz de General Electric

1.5. VINCULACIÓN ENTRE LOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

1.5.1. Vinculación entre el Análisis Competitivo y las Estrategias de Crecimiento y Diversificación

Cómo se ha comentado, si bien las herramientas mencionadas son de gran ayuda en la planeación estratégica, una de sus limitantes es que cada forma de análisis se realiza por separado, esto es, no se plantea como se vinculan estos procedimientos, ni como se integran los resultados.



Al considerar en primer término cómo se vinculan la Estrategia Competitiva y las Estrategias de Crecimiento y Diversificación, en el cuadro de condiciones internas, externas y función clave (ver figura 1.3) se indica para que celdas se cuenta ya con la información requerida, en qué casos se estima que es relativamente fácil de obtener y finalmente en cuáles otros se requiere un estudio nuevo (ver figura 1.7).

Como se observa, en resumen se puede plantear que se tiene un fuerte avance, pero que evidentemente hay que complementar nuestra base de información.

<p>Ya se cuenta con la información requerida por medio del Análisis Competitivo</p> <p>No se cuenta con la información tal como es requerida, pero se estima que es relativamente de obtener, dado el conocimiento que se tiene de la firma</p> <p>Hay que hacer un estudio específico</p>	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	CONDICIONES INTERNAS	CONDICIONES EXTERNAS
	Penetración del Mercado		
	Desarrollo de Mercado		
	Desarrollo del Producto		
	Integración vertical		
	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	CONDICIONES INTERNAS	CONDICIONES EXTERNAS
	Relacionada		
	No relacionada		

Figura 1.7. Vinculación entre el Análisis Competitivo y las Estrategias de Crecimiento y Diversificación

1.5.2. Vinculación del Análisis Competitivo y el Análisis del Portafolio

Al examinar cómo se vinculan el Análisis Competitivo con el Análisis del Portafolio (figura 1.8), se advierte que mediante el análisis de la ventaja competitiva y del perfil del producto, es posible inferir la capacidad competitiva de la firma, en tanto que el análisis de los rivales directos, potenciales y sustitutos así como el análisis del mercado permite establecer lo que se designa en la matriz de General Electric como atractivo del mercado

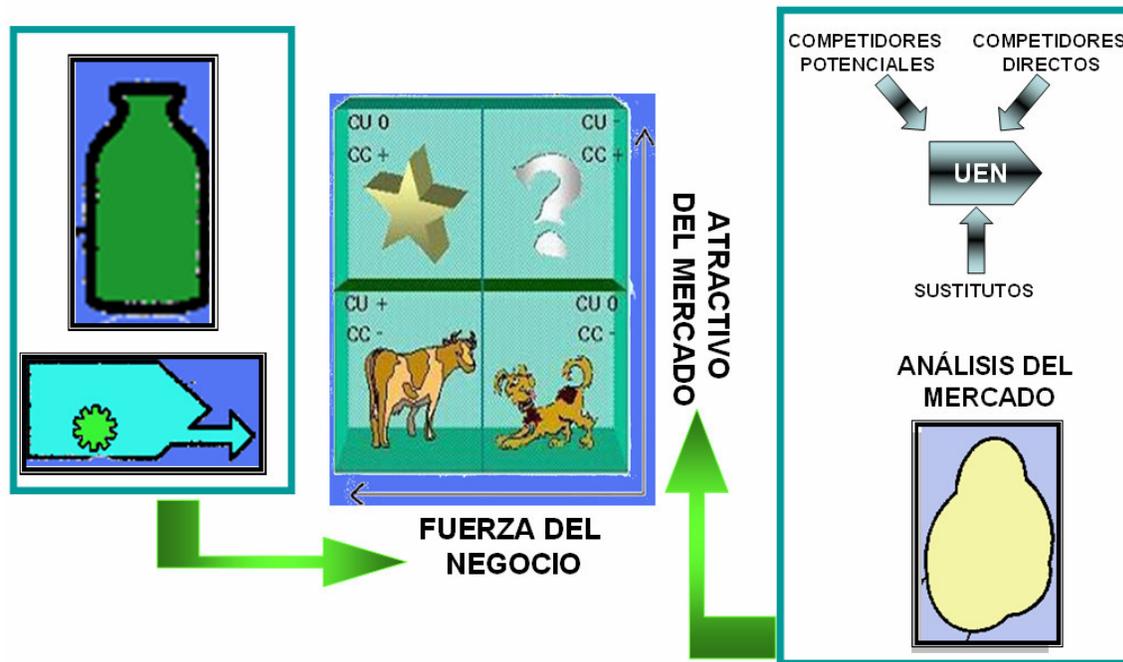


Figura 1.8. Vinculación entre el Análisis Competitivo y el Análisis del Portafolio

1.5.3. Vinculación de las Estrategias de Crecimiento y Diversificación con el Análisis del Portafolio y Estrategias de Rivalidad

Al considerar cómo se vinculan las Estrategias de Crecimiento y Diversificación con el Análisis del Portafolio (figura 1.9), es fácil notar que se cuenta con nuevos círculos a insertar en la matriz pero que por si mismo no se sabría en qué celda de la misma estarían ubicadas.

Para salvar esta limitante es necesario agregar los resultados del Análisis Competitivo a los que se ha hecho referencia en el apartado anterior.



Figura 1.9. Vinculación entre las Estrategias de Crecimiento y Diversificación y el Análisis del Portafolio

En el caso que más adelante se habrá de trabajar, hay que tener presente que los negocios con los que se va a rivalizar ya se encuentran localizados en el mercado, en tanto Hairlocs es una empresa nueva que llega a este mercado por lo que se habrá de definir cual es la estrategia de ataque que conviene aplicar para cada unidad de negocio



1.5.4. Vinculación entre las distintas formas de análisis

Haciendo un resumen se presenta la vinculación entre las distintas formas de análisis. En la figura 1.10 se presenta como se integran todas las propuestas en su conjunto.

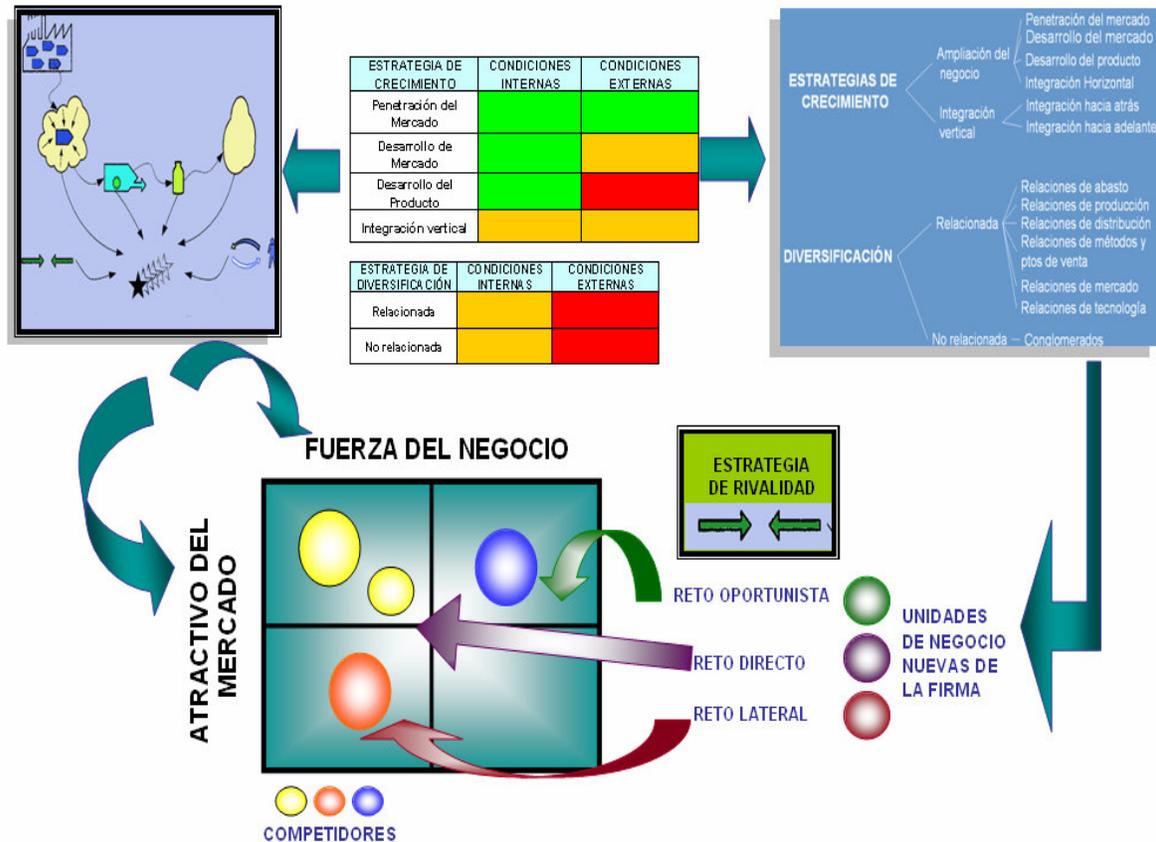


Figura 1.10. Vinculación entre las distintas herramientas



CAPÍTULO 2

ESTUDIO DE CASO



2.1. Presentación del negocio

Con más de treinta y cinco años en el negocio del cabello Hairlocs se ha desarrollado en la colocación de extensiones. Sus fundadores emigraron a Los Ángeles, California, en busca del sueño americano, gracias a su talento y visión lograron reconocimiento entre sus clientes y comenzaron a participar en producciones de Hollywood. Con el paso del tiempo se dieron cuenta que los métodos tradicionales para colocar extensiones maltrataban el cabello, por lo cual se dieron a la tarea de buscar una nueva forma que además de no maltratar el cabello fuera rápida en su colocación, logrando desarrollar así un método exclusivo basado en cilindros metálicos que unen el cabello natural con las extensiones; este hecho les ganó aún más reconocimiento en el mercado con lo cual la empresa creció en los siguientes años; con el éxito obtenido a través de las extensiones pensaron en incorporar nuevos productos, tales como accesorios para el cabello y productos para su cuidado.

Hairlocs cubre actualmente toda el área de Los Ángeles (norte, sur y centro), como lo son las zonas de Orange County, Valley Areas, San Diego, e Inland, siendo sus principales clientes estilistas profesionales y mujeres de 18 a 50 años que acuden a sus instalaciones ubicadas en North Hollywood, CA.

Con el éxito obtenido en Los Ángeles, Hairlocs ha pensado que el mercado mexicano representa una buena opción para expandir el negocio y pretende introducir sus productos en una primera etapa en la Ciudad de México. Cabe mencionar que ya han tenido un intento fallido en tratar de conseguir lo anterior, por lo cual en esta ocasión ha contratado los servicios de una consultoría que ayude a introducir los productos con éxito.

Los productos que actualmente comercializa Hairlocs son los siguientes:

- Extensiones de cabello humano
- Cortina cabello humano
- Bisoñé
- Pelucas cabello humano
- Plancha
- Tijeras
- Secadora
- Navaja eléctrica
- Kit de Escuelas (tijeras, cepillos, cabezotes, materiales en general para la práctica estética)
- Productos para el cuidado del cabello (cuenta con 25 productos) los cuales son principalmente productos químicos y naturales, entre cuyas funciones está alaciar el cabello, conservar el rizado, dar brillo y sedosidad.



2.2 Qué ha prometido la Consultoría a Hairlocs

Debido a que Hairlocs tiene ya un intento fallido en introducir sus productos a la Ciudad de México, pide a la consultoría un trabajo completo, así, la consultoría promete la elaboración de una estrategia que permita a Hairlocs aprovechar sus ventajas competitivas y que le indique cuál negocio tiene mayor potencial además de un rediseño de la imagen de la empresa, un manejo logístico de sus productos y un evento de lanzamiento. Sin embargo estas tareas corresponden a otras áreas de la consultoría.

2.3 Unidades de negocio

Como un primer se identifican las distintas unidades de negocio de Hairlocs como se muestra a continuación.

a) Listado de productos

- Extensiones de cabello humano
- Cortina de cabello humano
- Bisoñés
- Pelucas cabello humano
- Plancha
- Tijeras
- Secadora
- Navaja eléctrica
- Kit de Escuelas (tijeras, cepillos, cabezotes, materiales en general para la práctica estética)
- Productos para el cuidado del cabello (cuenta con 25 productos) los cuales son principalmente productos químicos y naturales, entre cuyas funciones está alaciar el cabello, conservar el rizado, dar brillo y sedosidad.

b) Formación de grupos afines

- Extensiones: extensiones de cabello humano, cortina de cabello humano, bisoñés, pelucas.
- Accesorios: planchas, tijeras, secadoras, navajas eléctricas, kit de escuelas.
- Productos para el cuidado del cabello: champús químicos y naturales



c) Examen de requisitos

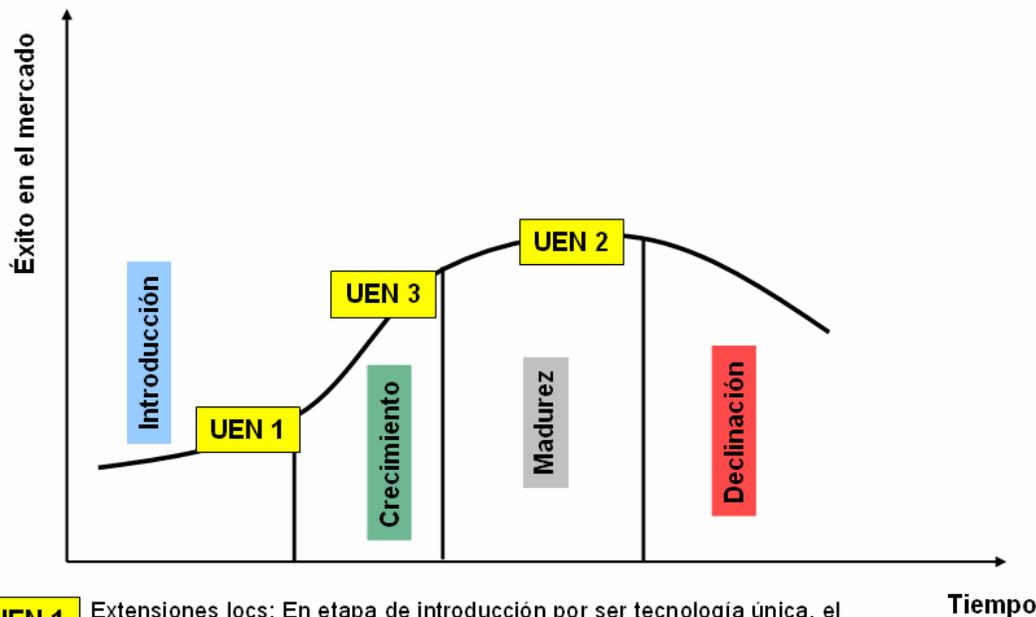
Grupo de Productos	¿Están dirigidos a un mercado externo?	¿Enfrentan distintos rivales?	¿Pueden trazar su propia estrategia?	
Extensiones	SÍ	Great Lengths, Verónica Zamora, Carmella, Star Hair Extensions	SÍ	UEN1
Accesorios	SÍ	Conair, Vidal Sassoon, Beuty Factory, Yi Wu, minoritas	SÍ	UEN2
Productos para el cuidado del cabello	SÍ	Muzyto, Wella, Kerastase, Tresemme, Pantene, Sedal, etc.	SÍ	UEN3

De acuerdo al análisis anterior Hairlocs puede dividirse en tres unidades estratégicas de negocio: extensiones, accesorios y productos para el cuidado del cabello (figura 2.1).



Figura 2.1. Unidades Estratégicas de Negocio para Hairlocs

Posteriormente se llevó a cabo el análisis del ciclo de vida para cada unidad de negocio, esto con el fin de saber cuál de ellas tiene un mayor potencial. Los resultados del análisis mencionado se pueden ver en la figura 2.2.



- UEN 1** Extensiones locs: En etapa de introducción por ser tecnología única, el mercado normal de extensiones se encuentra en etapa de madurez
- UEN 2** Accesorios: En etapa de madurez. Mercado muy competido
- UEN 3** Productos químicos y naturales profesionales: En etapa de crecimiento, es un mercado muy competido por la parte de los productos químicos pero la parte de los productos naturales está en crecimiento.

Figura 2.2. Ciclo de vida para las Unidades Estratégicas de Negocio de Hairlocs

Si bien este análisis nos da una idea de que unidades de negocio presentan un mayor atractivo por la etapa en la que se encuentran, hace falta considerar más factores, tales como los competidores, la calidad del producto, el precio, la imagen de la marca, es decir; realizar el Análisis Competitivo, sin embargo como se ha mencionado anteriormente, este análisis no responde a la cuestión de cómo asignar los recursos, además de que ignora las estrategias de crecimiento y diversificación. Los análisis individuales presentan resultados insuficientes al no integrar los resultados, por lo cual es necesario vincular las herramientas para obtener una estrategia más completa.

2.4. Análisis Competitivo

El primer paso en el Análisis Competitivo es identificar las distintas unidades de negocio, las cuales son:

- UEN 1: Extensiones para el cabello
- UEN 2: Accesorios para el cabello
- UEN 3: Productos para el cuidado del cabello



2.4.1. Análisis de la Industria

En el Análisis de la Industria se identifican las fuerzas contrarias que existen y la presión que ejercen a la Unidad de Negocio. A continuación se muestra dicho análisis para las UEN's de Hairlocs (figura 2.3).

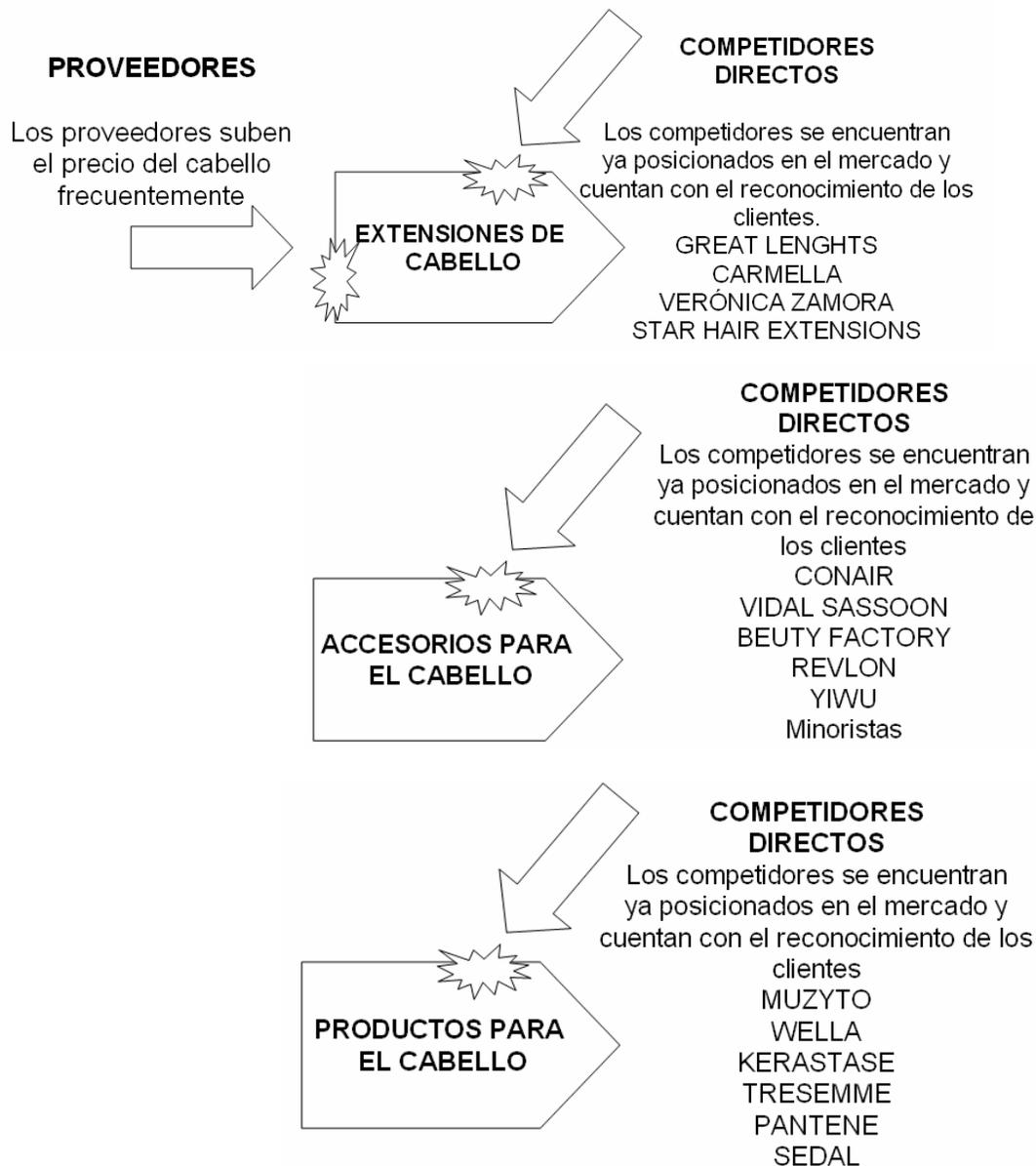


Figura 2.3. Análisis de la Industria para las Unidades Estratégicas de Negocio de Hairlocs



La principal fuerza a la que se enfrentan las unidades de negocio de Hairlocs es a los competidores directos, los cuales se encuentran ya bien posicionados en el mercado. Además la UEN 1 tiene también como fuerza contraria el poder de negociación de los proveedores, los cuales aumentan continuamente el precio del cabello.

2.4.2. Ventaja Competitiva

A continuación se muestran los activos estratégicos, capacidad distintiva y debilidad crítica para cada unidad de negocio de Hairlocs (figura 2.4).

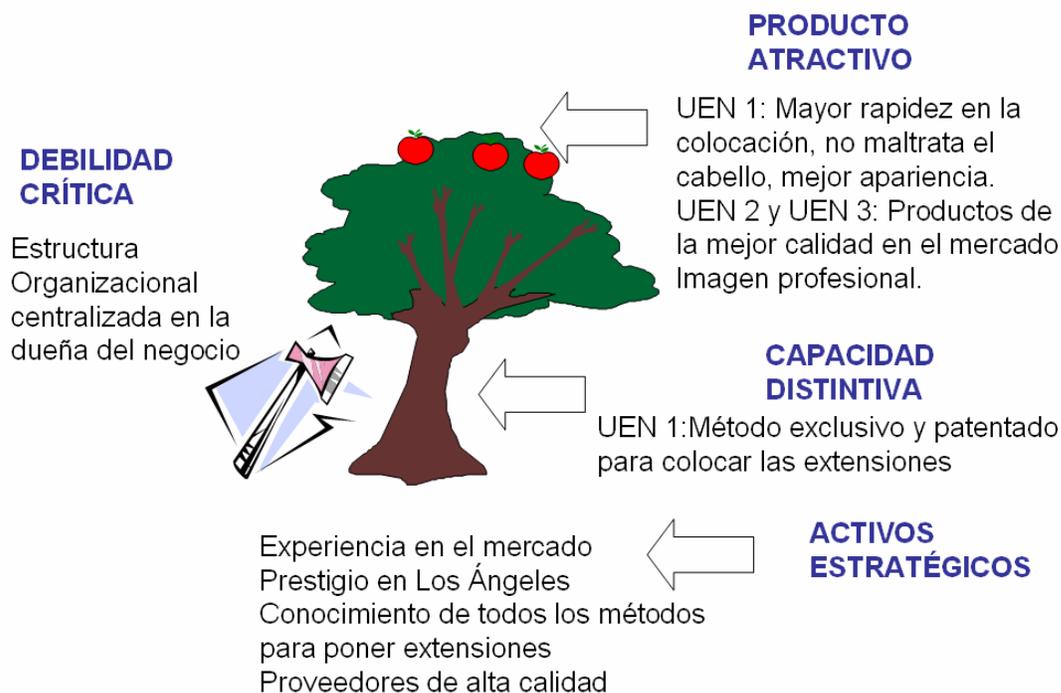


Figura 2.4. Análisis de la Ventaja Competitiva para las Unidades Estratégicas de Negocio de Hairlocs

Los activos estratégicos de Hairlocs son la experiencia en el mercado de Los Ángeles, en el cual han ganado prestigio y creado una imagen profesional; además de que se han asegurado de contar con los mejores proveedores para la elaboración de sus productos. A pesar de que las tres unidades de negocio comparten los activos estratégicos, sólo la UEN 1 ha logrado desarrollar una ventaja competitiva, al aprovechar el gran conocimiento del mercado para desarrollar un método exclusivo en la colocación de extensiones.

La debilidad crítica de Hairlocs es su estructura centralizada, ya que existe una total dependencia en la dueña del negocio, la cual toma todas las decisiones por mínimas que sean, es decir; no delega responsabilidades.



2.4.3. Perfil del Producto

Con los factores de decisión que más toman en cuenta los consumidores para adquirir un producto se traza un perfil para cada unidad de negocio (figura 2.5).

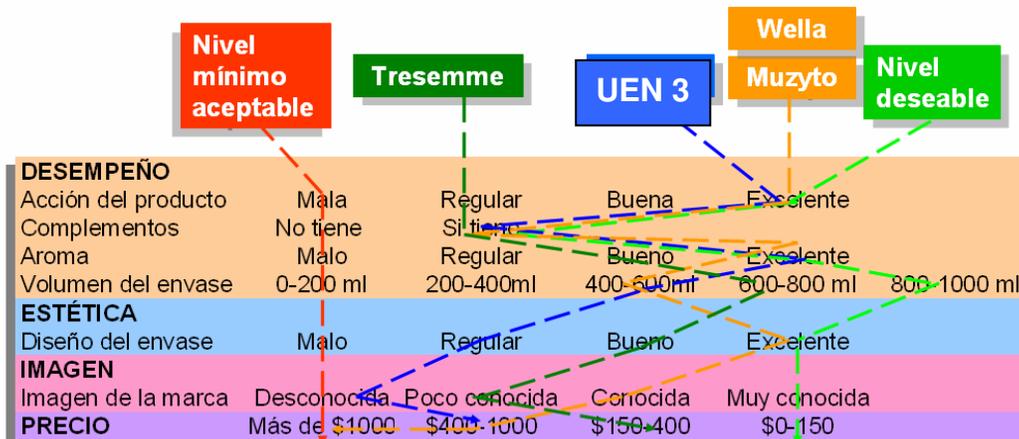
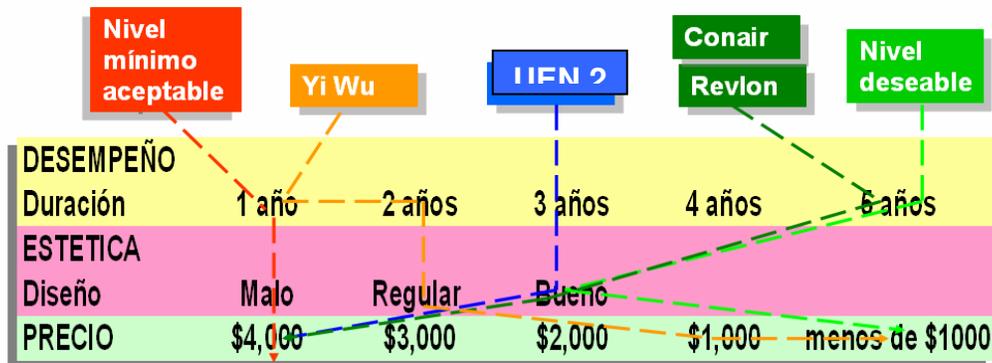
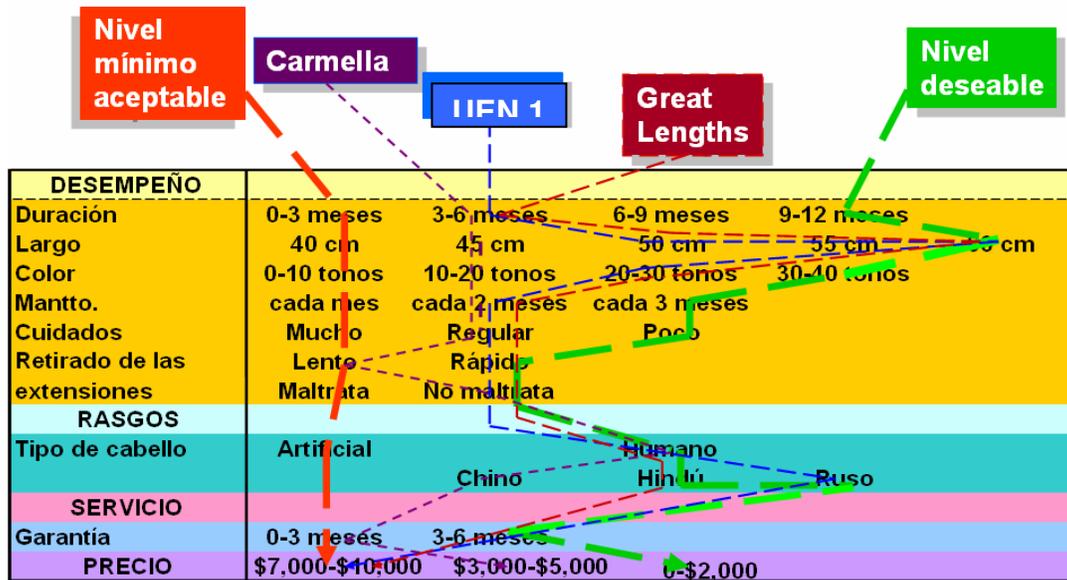


Figura 2.5. Perfil del Producto para las Unidades Estratégicas



La UEN 1 presenta un nivel cercano al deseado, superando en desempeño a la mayoría de los competidores y siendo el precio el factor que se encuentra en el nivel mínimo aceptable, lo cual es de considerarse en la elaboración de la estrategia. La UEN 2 presenta un perfil medio, es decir; los productos son buenos pero no sobresalen en los factores de decisión. Por último la UEN 3 presenta un perfil competitivo, siendo productos de calidad alta pero que tienen un diseño del envase y una imagen de la marca deficientes.

2.4.4. Análisis del Mercado

Para cada unidad de negocio se identifica el mercado meta, así como el tamaño del mercado potencial:

VARIABLES	MERCADO POTENCIAL UEN's 1 y 3 # Mujeres x Compra prom. x Frec. de consumo
Sexo: Mujeres	Mujeres Ingreso medio en el DF* = 141,761
Edad: 18 – 50 años	Mujeres Ingreso alto en el DF* = 55,176
Ingreso: Medio – Alto	Total Mujeres = 196,937
Zona: DF	Compra promedio = \$ 7000
	Frecuencia de consumo = 6 meses o 0.5 años
	<i>Mercado Potencial = \$2,757,118,000 al año</i>

*Fuente: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo 2004

MERCADO POTENCIAL UEN 2 # (Estéticas+Escuelas) x Compra prom. x Frec. de consumo

Estéticas en el DF* = 954
Compra promedio = \$ 3000
Frecuencia de consumo = una vez al año
Escuelas de belleza en el DF*=102
Compra promedio=\$20000
Frecuencia de consumo = 6 meses o 0.5 años

Mercado Potencial = \$6,942,000

*www.seccionamarilla.com

Las unidades de negocio 1 y 3 van dirigidas al mismo mercado que son mujeres entre 18 y 50 años de ingreso medio alto en el Distrito Federal, el cual por su tamaño luce muy atractivo; mientras que la unidad de negocio 2 va dirigida al



mercado de las estéticas y escuelas de belleza en el Distrito Federal el cual es un mercado mucho más pequeño que el de las otras dos.

2.5. Estrategias de Crecimiento y Diversificación

Con la información obtenida en el Análisis Competitivo llenamos el cuadro de condiciones internas y externas para las estrategias de crecimiento y diversificación:

UNIDAD DE NEGOCIO	CONDICIONES INTERNAS	CONDICIONES EXTERNAS	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO RECOMENDADA	FUNCIÓN CLAVE
Extensiones de cabello	El producto es competitivo, presenta un perfil cercano al nivel deseable, buen desempeño siendo el precio donde presenta los mayores problemas	El mercado se encuentra saturado aunque la tecnología que maneja Hairlocs es nueva. Los proveedores tienen gran poder de negociación y aumentan frecuentemente el precio del cabello.	Desarrollo del mercado, Integración vertical hacia atrás.	Logística y acceso a canales
Accesorios para el cabello	El producto presenta un perfil medio, es decir; los productos son buenos pero no sobresalen en los factores de decisión	El mercado se encuentra saturado por grandes marcas y por un gran número de minoristas	Sin estrategia de crecimiento	
Productos para el cuidado del cabello	El producto es competitivo, presenta un perfil cercano al nivel deseable, teniendo que mejorar el diseño del envase y la imagen de la marca.	El mercado se encuentra saturado sobre todo el de los productos químicos.	Desarrollo del mercado	Logística y acceso a canales

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	CONDICIONES INTERNAS	CONDICIONES EXTERNAS
Relacionada	Fuerza impulsora: método patentado para la colocación de extensiones	Qué nuevos negocios se pueden impulsar: centro de certificación



La UEN 1 cuenta con un producto competitivo, aunque el mercado se encuentra saturado, la tecnología del producto es nueva, la estrategia de crecimiento que se recomienda es atacar el mercado; para que sea factible esta estrategia se debe contar la logística adecuada, por otra parte; a pesar de que los proveedores tienen gran poder de negociación, no se cuenta con las condiciones internas para pensar en una integración hacia atrás. La UEN 2 presenta un producto que no cuenta con factores sobresalientes y el mercado al que pretende ingresar se encuentra saturado por grandes empresas así como por un gran número de minoristas, lo recomendable es un desarrollo del producto, sin embargo no se cuenta con las habilidades para lograrlo en este momento, por lo tanto no se recomienda alguna estrategia para crecer.

Finalmente la UEN 3 cuenta con un producto cuyo perfil es cercano al deseable y que mejorando el diseño del envase puede ser más atractivo para los consumidores pero igual que las otras unidades de negocio, el mercado al que pretende ingresar se encuentra saturado, sobre todo el de los productos químicos, sin embargo; si se logra identificar un nuevo segmento de mercado o algún nuevo canal se tendrían buenas posibilidades de crecer.

Una estrategia de diversificación que se ha identificado es la de crear centros de certificación, aprovechando el método exclusivo con el que cuenta Hairlocs, con lo cual no sólo se tendría una fuente nueva de ingresos sino que también se promocionarían los productos de las otras unidades de negocio.

2.6. Análisis complementario del Mercado

Como se ha mencionado la unidad de negocio de productos para el cuidado del cabello cuenta con productos competitivos y que con ligeras mejoras pueden ser más atractivos para los consumidores. El mercado al cual pretende ingresar se encuentra saturado y si bien supera en calidad a varios competidores puede obtener mejores resultados si concentra sus esfuerzos en otro segmento.

Una propuesta de un segmento de mercado más atractivo para la UEN 3 es el siguiente:

VARIABLES

- **Sexo:** Mujeres
- **Edad:** 18-50 años
- **Ingreso:** Medio-Alto
- **Zona:** DF
- **Personalidad:** Preocupadas por el medio ambiente

Lo que se propone es segmentar más el mercado original al que esta dirigida la unidad de negocio, al agregarle una variable y que el mercado meta sean las



mujeres que además de las características anteriores ahora incluya la preocupación por el medio ambiente. A este segmento del mercado se le venderían los productos naturales.

2.7. Análisis del Portafolio

En el Análisis del Portafolio el punto de partida es que el flujo de efectivo de cada unidad de negocio (ganancias menos inversiones) está en función de la fuerza que tiene la empresa y el atractivo del mercado en el que opera. La combinación de estas dos variables conduce a una matriz de 2 x 2 para la matriz de Boston o una matriz de 3 x 3 en el caso de la GE, en la que se ubican las distintas unidades de negocio. Por lo tanto debemos asignar una calificación a cada unidad de negocio, para esto se utilizará el método de jerarquización analítica, el cual asigna valores a factores cualitativos a través de una escala de importancia (figura 2.6) con lo que se construye una matriz para posteriormente asignar ponderaciones a cada factor.

Cada unidad de negocio tiene factores críticos del negocio distintos, los cuales están dados por el perfil del producto y la ventaja competitiva, mientras que para el atractivo del mercado los factores que se tomarán en todos los casos para medirlo son el tamaño del mercado y la intensidad de la rivalidad de los competidores que ya han sido determinados en el análisis del mercado y de la industria.

FACTORES CRÍTICOS DEL ATRACTIVO DEL MERCADO

- Intensidad de la rivalidad de los competidores
- Tamaño del mercado

FACTORES CRÍTICOS DE LA FUERZA DEL NEGOCIO

UEN 1

- Método exclusivo y patentado para colocar extensiones
- Duración
- Longitud de la extensión
- Variedad del color
- Cuidados posteriores
- Mantenimiento
- Retiro de las extensiones
- Tipo de cabello
- Garantía
- Precio
- Estructura organizacional centralizada

UEN 2

- Duración
- Diseño
- Precio

UEN 3

- Acción del producto
- Complementos
- Aroma
- Volumen del envase
- Diseño del envase
- Imagen de la marca
- Precio



Intensidad de la importancia	Definición	Explicación
1	Igual Importancia	Dos actividades contribuyen igualmente al objetivo
3	Importancia moderada	La experiencia y el juicio están moderadamente a favor de una actividad sobre la otra
5	Importancia Fuerte	La experiencia y el juicio están fuertemente a favor de una actividad sobre la otra
7	Importancia muy fuerte	Una actividad está muy fuertemente favorecida y su dominio ha sido demostrado en la práctica
9	Importancia extrema	Es máxima la importancia de una actividad sobre la otra
2,4,6,8	Valores intermedios entre los dos juicios contiguos	Cuando un término medio es necesario
Recíproco de los números de arriba	Si al elemento i le fue asignado alguno de los números de arriba al compararse con el elemento j, entonces j tiene el valor recíproco cuando se compara con el elemento i	

Escala de importancia relativa	
1	Nivel mínimo aceptable
3	Moderadamente mejor que el mínimo aceptable
5	Notablemente mejor que el mínimo aceptable
7	Muy notablemente mejor que el mínimo aceptable
9	Nivel deseable
2,4,6,8	Valores intermedios entre dos juicios

Figura 2.6. Escala de importancia relativa

Los factores de cada unidad de negocio se comparan entre sí de acuerdo a la escala de importancia relativa (figura 2.7). Por ejemplo para la UEN 1, si el precio se considera que tiene una importancia más fuerte que la duración; se asigna el valor de 5 y 1/5 a las casillas donde se interseccionen dichos criterios en la matriz. Una vez construida la matriz de criterios se aplica el método para obtener la respectiva ponderación para cada uno de ellos. Utilizando nuevamente la escala de importancia se asigna un nuevo valor a cada factor dependiendo de que tan cercano se encuentre del nivel deseado en el perfil del producto para crear una nueva columna. Por ejemplo, para la UEN 3, la acción del producto es igual a la del nivel deseable, entonces le asignamos el valor de 9. Una vez que se tienen las columnas de ponderación e importancia se multiplican para obtener la columna del índice ponderado. La suma de todas las casillas de esa columna es la fuerza del negocio (figura 2.8).

Este mismo procedimiento se aplica para los competidores de cada unidad de negocio para obtener la fuerza del negocio (figura 2.9).

El atractivo del mercado es el mismo para la UEN y sus competidores. Podemos decir que el tamaño del mercado es atractivo pero el gran número de competidores hace que sea un atractivo medio.



Comparación de criterios	Método Patentado	Duración	Longitud	Variedad del color	Cuidados posteriores	Manitto.	Estructura centralizada	Tipo de cabello	Retiro de las extensiones	Garantía	Precio
Método Patentado	1	5	7	7	7	7	3	5	7	5	2
Duración	1/5	1	2	2	3	3	1/5	2	3	2	1/5
Longitud	1/7	12	1	1/2	1/2	1/3	1/7	1/3	1/2	1/2	1/7
Variedad del color	1/7	12	2	1	2	2	5	1/2	2	1/2	1/5
Cuidados posteriores	1/7	13	2	1/2	1	2	1/5	1/2	2	1/2	1/5
Manitto.	1/7	13	3	1/2	1/2	1	1/5	1/3	2	1/2	1/5
Estructura centralizada	1/3	5	7	1/5	5	5	1	5	5	5	1/3
Tipo de cabello	1/5	12	3	2	2	3	1/5	1	5	2	1/3
Retiro de las extensiones	1/7	13	2	1/2	1/2	1/2	1/5	1/2	1	2	1/5
Garantía	1/5	12	2	2	2	2	1/5	1/2	1/2	1	1/3
Precio	1/2	5	7	5	5	5	3	3	5	3	1

Comparación de criterios UEN 2	Acción del producto	Complementos	Aroma	Volumen del envase	Diseño del envase	Imagen de la marca	PRECIO
Acción del producto	1	2	2	1/2	2	1/3	1/3
Complementos	1/2	1	1	1/2	1/2	1/4	1/4
Aroma	1/2	1	1	1/2	1/2	1/4	1/4
Volumen del envase	2	2	2	1	2	1/3	1/3
Diseño del envase	1/2	2	2	1/2	1	1/3	1/3
Imagen de la marca	3	4	4	3	3	1	1
PRECIO	3	4	4	3	3	1	1

Comparación de criterios UEN 3	DISEÑO	DESEMPEÑO	PRECIO
DISEÑO	1	1/2	1/5
DESEMPEÑO	2	1	1/2
PRECIO	5	2	1

Figura 2.7. Matriz de comparación de criterio para las unidades de negocio



UEN 1	MATRIZ DE PESOS	IMPORTANCIA	ÍNDICE PONDERADO
Método Patentado	0.26606595	7	1.862461652
Duración	0.071604507	3	0.21481352
Longitud	0.02129535	9	0.19165815
Variedad del color	0.091408346	7	0.63985842
Cuidados posteriores	0.032912611	5	0.164563053
Mantto.	0.030133511	5	0.150667555
Estructura centralizada	0.142640546	-5	-0.713202732
Tipo de cabello	0.069473096	9	0.625257865
Retiro de las extensiones	0.031461759	5	0.157308793
Garantía	0.048659355	3	0.145978065
Precio	0.19434497	5	0.971724849
FUERZA DEL NEGOCIO			4.41109

UEN 2	MATRIZ DE PESOS	IMPORTANCIA	ÍNDICE PONDERADO
DISEÑO	0.12801014	9	1.152091255
DESEMPEÑO	0.27629911	5	1.381495564
PRECIO	0.59569075	1	0.595690748
FUERZA DEL NEGOCIO			3.12927757



UEN 3	MATRIZ DE PESOS	IMPORTANCIA	ÍNDICE PONDERADO
DESEMPEÑO			
Acción del producto	0.10705596	9	0.96350365
Complementos	0.05790754	9	0.521167883
Aroma	0.05790754	9	0.521167883
Volumen del envase	0.1323601	5	0.661800487
ESTÉTICA			
Diseño del envase	0.08613139	3	0.258394161
IMAGEN			
Imagen de la marca	0.27931873	1	0.279318735
PRECIO	0.27931873	3	0.837956204
FUERZA DEL NEGOCIO			4.043309

Figura 2.8. Fuerza del negocio para las unidades de negocio

	COMPETIDORES UEN 1								
	MATRIZ DE PESOS	CARMELLA		GREAT LENGHTS		VERONICA ZAMORA		STARHAIR	
		IMPORTANCIA	ÍNDICE PONDERADO	IMPORTANCIA	ÍNDICE PONDERADO	IMPORTANCIA	ÍNDICE PONDERADO	IMPORTANCIA	ÍNDICE PONDERADO
Duración	0.07160451	1	0.071604507	3	0.21481352	1	0.071604507	2	0.143209013
Longitud	0.02129535	3	0.06388605	9	0.19165815	3	0.06388605	3	0.06388605
Variedad del color	0.09140835	5	0.457041728	7	0.63985842	5	0.457041728	5	0.457041728
Cuidados posteriores	0.03291261	5	0.164563053	5	0.164563053	5	0.164563053	5	0.164563053
Mantto.	0.03013351	5	0.150667555	5	0.150667555	5	0.150667555	5	0.150667555
Tipo de cabello	0.0694731	3	0.208419288	9	0.625257865	3	0.208419288	5	0.347365481
Retiro de las extensiones	0.03146176	3	0.094385276	5	0.157308793	3	0.094385276	3	0.094385276
Garantía	0.04865935	1	0.048659355	3	0.145978065	1	0.048659355	1	0.048659355
Precio	0.19434497	9	1.749104729	5	0.971724849	9	1.749104729	9	1.749104729
Posicionamiento/imagen	0.26606595	5	1.330329751	7	1.862461652	5	1.330329751	5	1.330329751
		FUERZA	4.3386613	FUERZA	5.1242919	FUERZA	4.3386613	FUERZA	4.54921199



		COMPETIDORES UEN 2			
		CONAIR		YIWU	
FACTOR	MATRIZ DE PESOS	IMPORTANCIA	INDICE PONDERADO	IMPORTANCIA	ÍNDICE PONDERADO
DISEÑO	0.12801014	9	1.152091255	5	0.640050697
DESEMPEÑO	0.27629911	9	2.486692015	1	0.276299113
PRECIO	0.59569075	1	0.595690748	9	5.36121673
		FUERZA DEL NEGOCIO	4.23447402	FUERZA DEL NEGOCIO	6.27756654

		COMPETIDORES UEN 3			
		Wella/Muzyto		Tresemme	
FACTOR	MATRIZ DE PESOS	IMPORTANCIA	INDICE PONDERADO	IMPORTANCIA	INDICE PONDERADO
DESEMPEÑO					
Acción del producto	0.10705596	9	0.96350365	3	0.321167883
Complementos	0.05790754	9	0.521167883	9	0.521167883
Aroma	0.05790754	9	0.521167883	7	0.405352798
Volumen del envase	0.1323601	5	0.661800487	7	0.926520681
ESTÉTICA					
Diseño del envase	0.08613139	9	0.775182482	7	0.602919708
IMAGEN					
Imagen de la marca	0.27931873	7	1.955231144	5	1.396593674
PRECIO	0.27931873	3	0.837956204	7	1.955231144
		FUERZA DEL NEGOCIO	6.23600973	FUERZA DEL NEGOCIO	6.12895377

Figura 2.9. Fuerza del negocio para los competidores de las unidades de negocio

Una vez que se tiene la fuerza del negocio para cada unidad y sus respectivos competidores, así como el atractivo del mercado; lo siguiente es ubicarlos en la matriz de GE. Cabe mencionar que al ser un negocio nuevo las unidades estarían fuera de la matriz (figura 2.10).

2.8. Estrategias de Ataque

A partir de todo el análisis realizado anteriormente podemos decir que la UEN 1 supera en calidad a la mayoría de los competidores, igualando a la marca líder que es Greatlengths. La alta calidad de los productos y el poder de negociación de los proveedores hacen que el precio sea más alto que el de los competidores. La tecnología innovadora de Hairlocs representa una ventaja competitiva. Por lo tanto la estrategia que se recomienda es un ataque frontal en torno a la calidad de las extensiones, reforzándola con una imagen de la marca que la resalte, de tal forma que el cliente este dispuesto a pagar el precio mayor, ya que si bien los competidores manejan una imagen de que sus productos son usados por

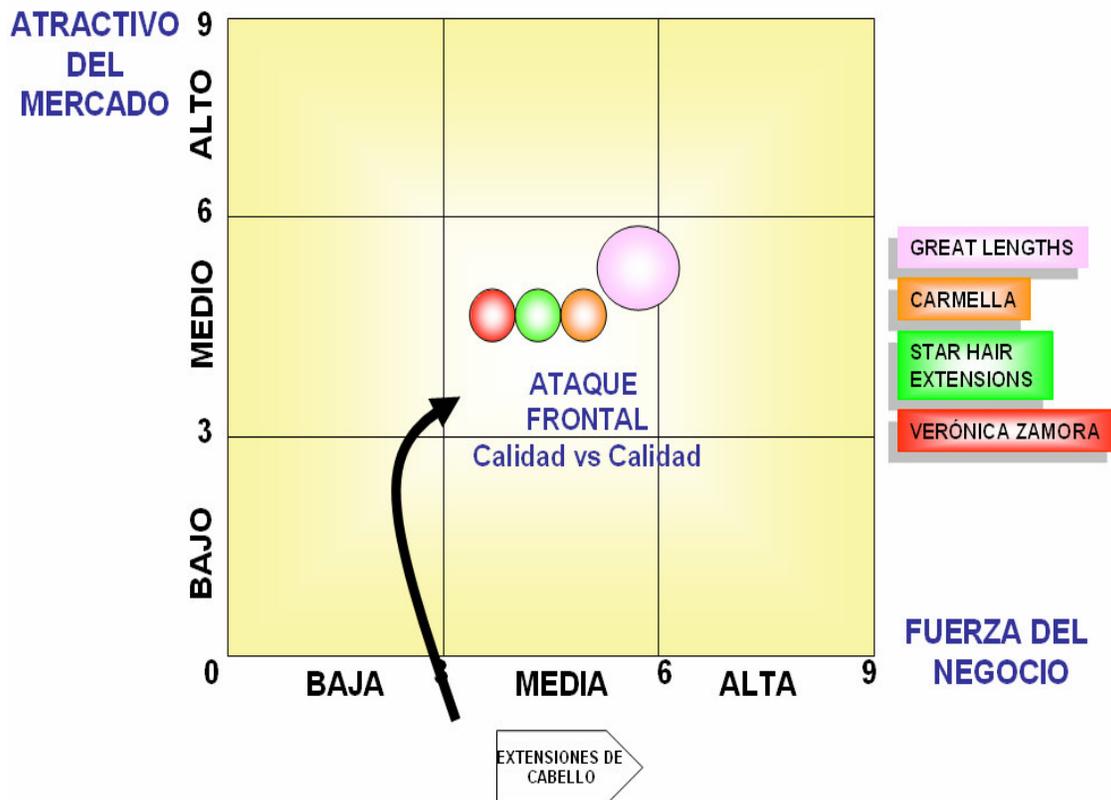


personajes del medio artístico nacional, Hairlocs puede manejar una imagen de que sus productos son usados por personajes del medio artístico internacional.

Esta estrategia le permitiría a Hairlocs atacar a Carmella, Verónica Zamora y Star Hair Extensions y quitarles mercado. En una segunda etapa, con una marca más establecida y posicionada se puede pensar en atacar a Great Lengths.

Para la UEN 2 podemos decir que no posee la fuerza del negocio suficiente para un ataque frontal, tampoco se identifica un segmento de mercado atractivo ya que los mayoristas asiáticos la superan al ofrecer precios más bajos mientras que las grandes marcas la superan en imagen y calidad. Así, la UEN 2 que son productos para el cabello es la unidad que tiene menos posibilidades de éxito, por lo que en lugar de manejar estos productos como unidad de negocio se recomienda que sean un valor agregado para las otras unidades.

Finalmente para la UEN 3 podemos decir que cuenta con productos competitivos, que la fuerza del negocio puede aumentar si se mejora el diseño del envase y se trabaja en la imagen de la marca y que si bien pudiera llevar a cabo un ataque frontal, tendría mejores resultados si concentra esfuerzos en el segmento de los productos naturales, es decir; llevar a cabo un reto lateral.



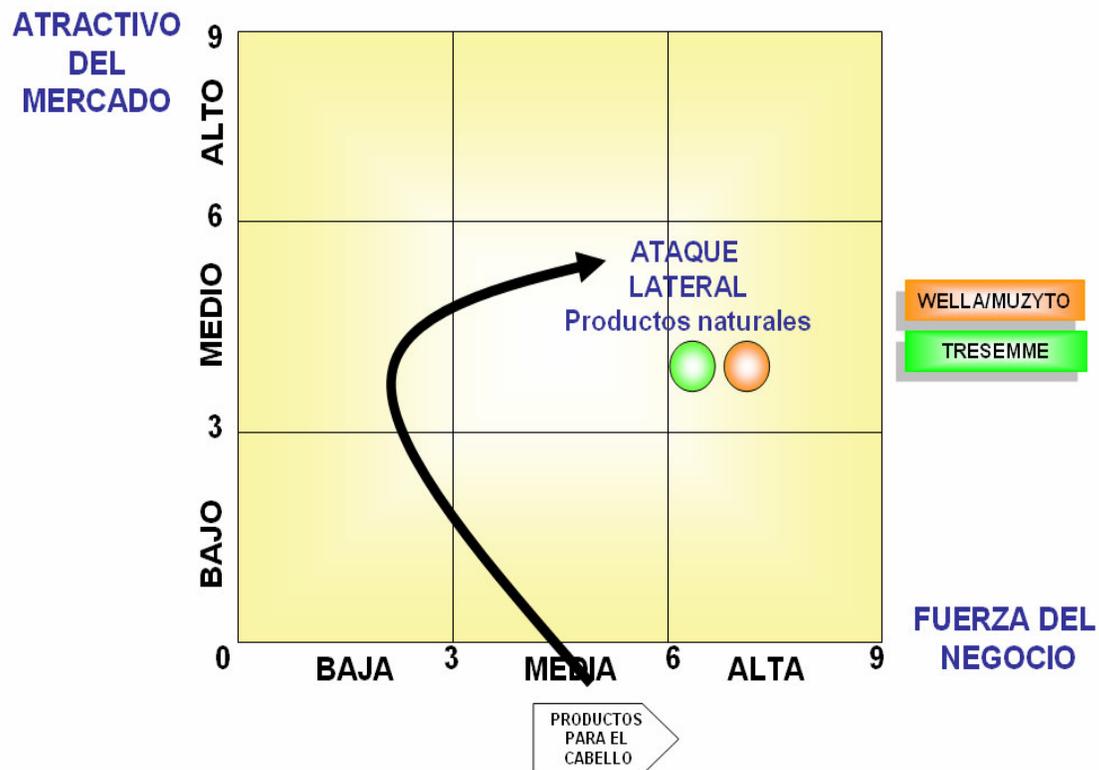
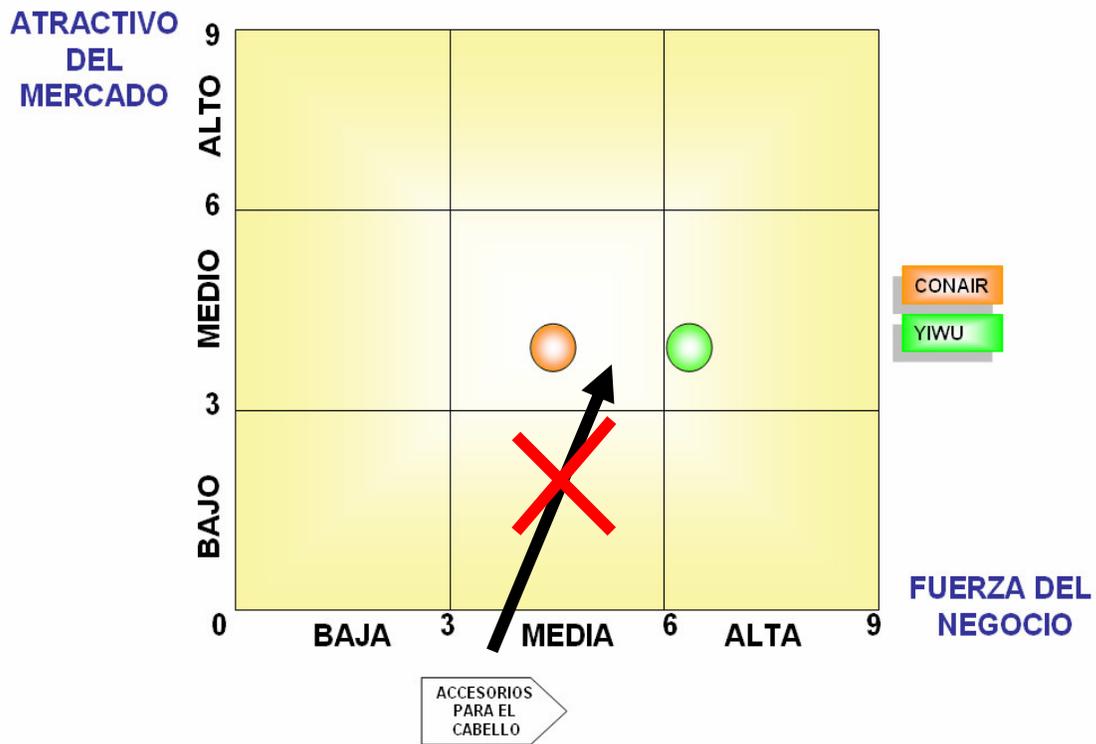


Figura 2.10. Estrategias de ataque de las unidades de negocio



2.9. Resumen de resultados

UEN 1. Extensiones de cabello

- Calidad en los productos superior a la mayoría de los competidores
- Alto precio de los productos
- Segmento de mercado atractivo
- Tecnología innovadora

Recomendación:

- Promocionar la calidad de las extensiones
- Rediseño de la marca, dirigida a un segmento alto
- Manejo de una imagen internacional, es decir, los productos son usados por personajes del medio artístico internacional.

Esta estrategia le permitiría a Hairlocs atacar a Carmella, Verónica Zamora y Star Hair Extensions y quitarles mercado. En una segunda etapa, con una marca más establecida y posicionada se puede pensar en atacar a Great Lengths.

UEN 2. Accesorios para el cabello

- Buena calidad de los productos sin llegar a ser los mejores
- Precio intermedio de los productos
- Mercado saturado
- Imagen de la marca desconocida

Recomendación:

- Manejar estos productos como un valor agregado para las otras unidades en lugar de considerarlas unidad de negocio.

UEN 3. Productos para el cabello

- Productos competitivos
- Envase poco atractivo
- Imagen de la marca no profesional

Recomendación:

- Rediseño del envase
- Manejar una imagen profesional y de vanguardia
- Dirigir esfuerzos al segmento de los productos naturales



CONCLUSIONES

El Análisis Competitivo, Las Estrategias de Crecimiento y Diversificación y el Análisis del Portafolio son herramientas de gran ayuda y muy recurrentes en la Planeación Estratégica, sin embargo al realizarse por separado se presentan desventajas ya que el Análisis Competitivo no presta mayor atención al origen de los recursos para cada unidad de negocio mismo problema que presentan las Estrategias de Crecimiento y Diversificación, mientras que el Análisis del portafolio no se apoya en estas dos herramientas mencionadas para lograr el balance de recursos entre las unidades de negocio. Este trabajo ha tratado de vincular estas herramientas para obtener un análisis más integral.

El Análisis Competitivo nos da información tanto de la empresa cómo del mercado, con lo cual se puede determinar que estrategia de crecimiento es recomendable seguir ya que la viabilidad de dichas estrategias está en función de condiciones internas y externas. Por otro lado a partir de la Estrategia Competitiva podemos saber también la fuerza del negocio y el atractivo del mercado de cada unidad y de sus competidores, los cuales se ubican en una matriz generada por estas dos variables, a través de las Estrategias de Ataque elegimos la manera en que se ha de insertar la unidad de negocio en la matriz, es decir; de que manera se va a atacar al mercado o a los competidores.

Para el caso de estudio, se presentan tres unidades de negocio que inicialmente se pretenden introducir a la Ciudad de México repitiendo el mismo modelo que en Los Ángeles; sin embargo después de hacer el análisis se determinó que sólo las extensiones de cabello tienen la fuerza suficiente para tener éxito, los productos para el cuidado del cabello tienen potencial pero se deben concentrar esfuerzos en los productos naturales y mejorar el diseño del envase así como la imagen de la marca, mientras que los accesorios para el cabello carecen de fuerza para competir por lo que se recomienda tratarlos como valor agregado más que como unidad de negocio.

Finalmente se puede decir que este tipo de procedimiento de análisis no sólo indica a que negocio se le debe asignar recursos sino que permite identificar estrategias que aprovechen activos estratégicos así como la forma en que se va a competir.



BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. (1991) *Concepts of Strategic Management*, Macmillan Publishing

FUENTES, Zenón, Arturo *Las Armas del Estratega*

PORTER, Machael E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press (Estrategia Competitiva, México, CECSA, 15a. reimpresión, 1991)

PORTER, Michael E. (1985) *Competitive Advantage, New Cork, Free Press (Ventaja Competitiva, México, CECSA, 14a. reimpresión, 1997)*

THOMPSON, Arthur A. y Strickland, A. J. (1992) *Strategic Management: concepts and cases*, Irwin (Dirección y Administración Estratégicas, Argentina, Addison – Wesley, 1994)