



DOCUMENTOS PLANNING

Publicación periódica coleccionable

EL PORTAFOLIO DE SECTORES ESTRATÉGICOS

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

¿EN QUÉ CONSISTE EL PORTAFOLIO DE SECTORES ESTRATÉGICOS?

Uno de los elementos determinantes de la dinámica comercial de las empresas es su diversificación en productos y mercados, con el fin de tener fuentes de ingresos alternativas, minimizar el impacto de los riesgos potenciales, aprovechar óptimamente la capacidad instalada, y obtener mayores niveles de satisfacción y fidelidad en la clientela, entregándole diferentes productos que llenen sus necesidades.

La existencia de muchos productos y muchos mercados nos pone al frente del concepto de portafolio de sectores estratégicos y el de las unidades estratégicas de negocios. Cuando concebimos la organización como un conjunto de unidades con responsabilidad por un segmento del mercado y con la misión de comercializar un grupo de productos, estamos realizando un ordenamiento organizacional muy fundamental para el buen éxito de los resultados, conocido como portafolio de sectores estratégicos.

Un mercado es un colectivo más o menos homogéneo de personas naturales o jurídicas que tienen necesidades y características semejantes y que por lo tanto merecen ser tratados bajo una concepción estratégica y comercial específica. Cada mercado tiene sus propias particularidades por lo cual los elementos de posicionamiento de la empresa pueden ser diferentes y frecuentemente exigen una organización diferente.

Si partimos del hecho de que existe uno o varios productos para cada mercado y un mercado para esos varios productos, la unidad productos - mercado constituye un negocio o sector estratégico. Como respuesta a esa relación biunívoca productos - mercado es necesario crear las unidades estratégicas de negocios, conocidas genéricamente como UEN.

Una UEN es una unidad autónoma operativa dentro de la empresa, concebida como un centro de utilidad, con un gerente responsable por los resultados. La unidad posee un relativo grado de autonomía en la producción, el mercadeo, las inversiones, la organización interna y los recursos humanos y tecnológicos.

Por supuesto, si existen varias UEN, también es frecuente que compartan algunos elementos comunes de la organización como son los de administración o soporte, lo cual permite optimizar el uso de los recursos de la organización.

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

LA ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SECTORES ESTRATÉGICOS

Fundamentados en elementos conceptuales y empíricos, algunas prácticas se han vuelto frecuentes en la administración de los negocios estratégicos. Ellas son:

1. Las utilidades y la caja de cada negocio estratégico no pueden reinvertirse en forma automática, exigen una planeación centralizada.
2. La evaluación de la empresa como un todo puede ser diferente a la evaluación en cada negocio particular. Cada UEN debe tener un sistema de planificación, administración y control de su desempeño.
3. Pueden existir unidades de negocios conformadas por varios segmentos producto - mercado.
4. Cada negocio debe tener tan pocos segmentos producto - mercado como sea posible para garantizar la especialización y disminuir el ámbito de control estratégico y operativo.
5. El número de UEN en una empresa debería ser lo suficientemente pequeño para reducir la complejidad de la planeación y el control ejecutivo.
6. La estrategia se aplica por cada negocio, si bien se decide corporativamente.
7. Se deben compartir todos los elementos empresariales y organizacionales que sean posibles, sin afectar la autonomía de cada UEN.
8. Los planes de inversión, capitalización y crecimiento deben ser administrados centralmente, pero previamente planificados, discutidos y armonizados con los gerentes de las UEN.
9. La selección del número y características de las unidades estratégicas de negocios debe obedecer a consideraciones de producto, de mercado, de competencia o a una combinación de ellos, pero no a razones de índole administrativa. La especialización como UEN es una respuesta a las necesidades del mercado, más que una solución de tipo administrativo.
10. La existencia de las UEN se apoya en el uso extensivo de los sistemas de información, evaluación y gestión de tipo gerencial. Casi que es imposible concebir una empresa con un portafolio de negocios estratégicos que no disponga de excelentes sistemas de información.

LOS ELEMENTOS CRÍTICOS DEL PORTAFOLIO DE SECTORES ESTRATÉGICOS

En general puede decirse que una UEN debe evaluarse tal como si fuera una empresa, donde existen elementos estratégicos vitales para su éxito, como: la generación de caja y valor agregado, la participación y el crecimiento en el mercado y su nivel de competitividad frente a los rivales cercanos.

Ahora, la UEN forma parte de un portafolio de sectores estratégicos dentro de una empresa, por lo cual no basta mirarla en forma independiente, hay que valorarla y evaluarla en el contexto de las demás UEN y de toda la empresa.

De allí surgen algunas complejidades como son la medición del uso de los fondos que son comunes, la capacidad instalada que comparten y los servicios de apoyo que les prestan las unidades centrales de la empresa. Es necesario disponer de elementos de medición sobre costos, fondos y precios de transferencia por la prestación de servicios, tales que permitan evaluar cada UEN en forma individual, pero sin pérdida de la integridad de la evaluación de la empresa y las demás UEN.

Para una empresa siempre será necesario conocer cuáles de sus UEN están generando rentabilidad, agregando valor, contribuyendo al flujo de caja o, alternativamente, cuáles no. Buena parte de la estrategia de crecimiento e inversión dependerá de la correcta evaluación de las UEN.

Desde el punto de vista de cada UEN, mirada en forma individual, es importante conocer cuál es el crecimiento de la demanda en su mercado objetivo y cuál es la participación de la empresa en cada producto. Esos dos elementos comerciales nos hablan de la realidad e interés de cada mercado. El crecimiento de la demanda es sinónimo de qué tan atractivo es el mercado, dado que los mercados crecientes significan un potencial interesante. Los productos que están creciendo están en su ciclo de vida de expansión y desarrollo y los que no, están en su etapa de decadencia. Como portafolio de sectores estratégicos esta es una señal poderosa para la política de inversiones y los esfuerzos de mercadeo.

Así mismo, la participación de mercado que tengamos en cada producto es indicativa de nuestra propia fortaleza frente al mercado y a los competidores. La evolución de la participación en forma creciente en mercados, a su vez, en expansión es también un elemento determinante de la correcta administración del portafolio de sectores estratégicos.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co