

EL ENFOQUE DEL CICLO DE VIDA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de ciclo de vida ha sido ampliamente aceptado como un instrumento valioso para analizar la evolución dinámica de los productos y de las industria en el mercado. Su lógica consiste en la comprobación empírica que muestra que los productos y las industrias siguen un patrón, el cual puede ser representado dentro de cuatro fases llamadas nacimiento, crecimiento, madurez y declinación.

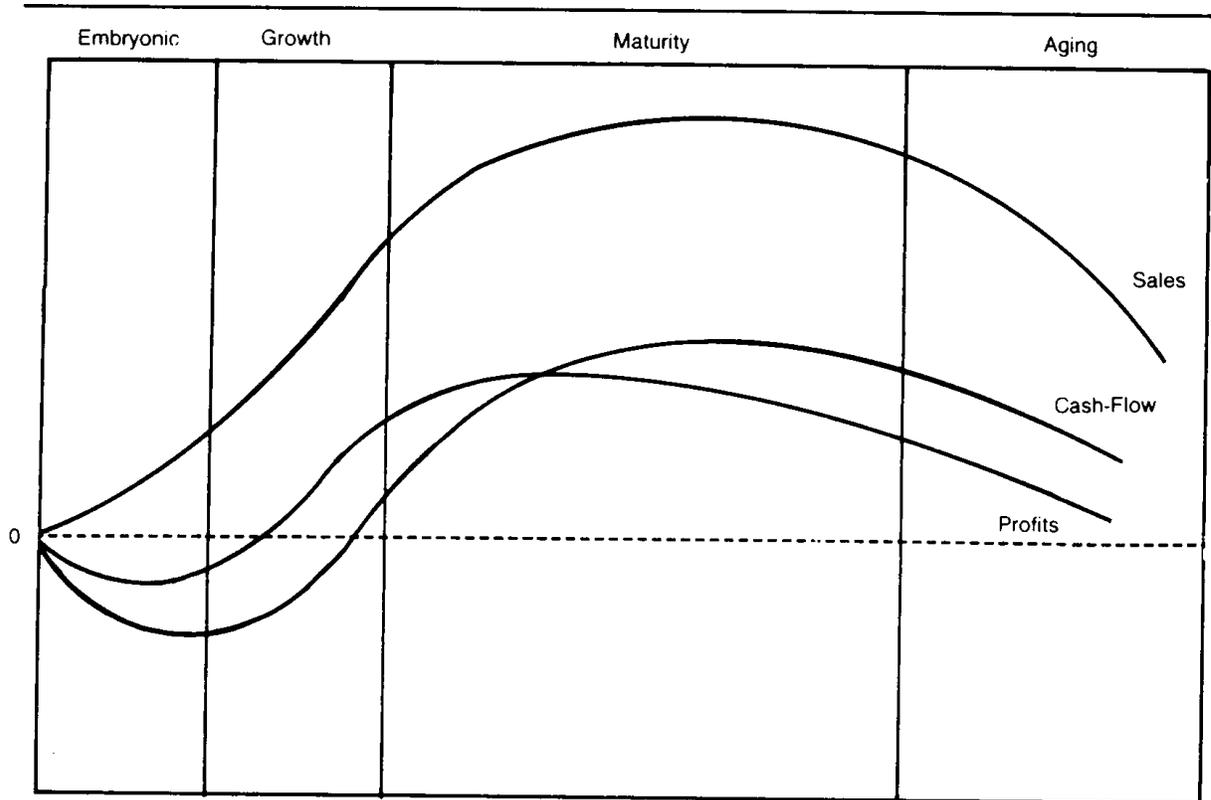
Los implicaciones administrativas derivadas del ciclo de vida del producto han sido ampliamente documentadas. Ver por ejemplo, Clifford (1980). Urban y Hauser (1980), Kotler (1980). Por otro lado, la relación entre el ciclo de vida de la industria y la administración estratégica ha sido objeto de estudio en autores como Luck y Farrel (1979) Porter (1980). También se han realizado estudios acerca de la relación entre el ciclo de vida del producto con la innovación administrativa y con la tecnología del producto (Abernathy y Utterback, 1978), Hayes y Wheelwright (1979a y 1979b). Moore y Tushman, (1982).

Los estrategas han encontrado que las etapas del ciclo de vida de la industria acompañadas por su correspondiente crecimiento en ventas, son muy útiles para entender cómo las características financieras son influenciadas por cada etapa, sobre todo las utilidades y el flujo de efectivo. Como se muestra en la ilustración 9.1 las utilidades son negativas durante toda o casi toda la fase de nacimiento, pero tienden a crecer durante la fase de madurez, durante la cual la presión de los competidores comienza a causar efectos en los márgenes de utilidad. En el último extremo de la fase de declinación, las utilidades pueden volverse negativas, en caso de que en este estadio se realice a tiempo un esfuerzo de desinversión en el negocio o en el producto. Lo que es más claro durante el ejercicio diario de las operaciones, es el comportamiento del flujo de efectivo, el cual alcanza cifras negativas durante las fases de nacimiento y de crecimiento, representando en realidad una inversión a futuro, la cual puede recuperarse durante la fase de madurez y aún de declinación, en caso de que los flujos de efectivo sigan siendo significativos.

Lógicamente los patrones hasta aquí descritos representan las características de un comportamiento "natural" en una industria normal. Pero en la realidad se presentan numerosas excepciones, rodeadas de un alto grado de controversialidad acerca del significado real del ciclo de vida de la industria.

Sin embargo, también es un hecho que los estrategas en la vida real, sobre todo los de las industrias grandes caracterizadas por un ritmo rápido de cambio tecnológico, centran su atención en el ciclo de vida. El autor que más ha trabajado en este sentido es Arthur D. Little y sus colaboradores entre ellos: Osell y Wright (1980) Forbes y Bate (1980) Arthur D. Little (1974, 1979, 1980) Enseguida desplegamos la ilustración 9.1

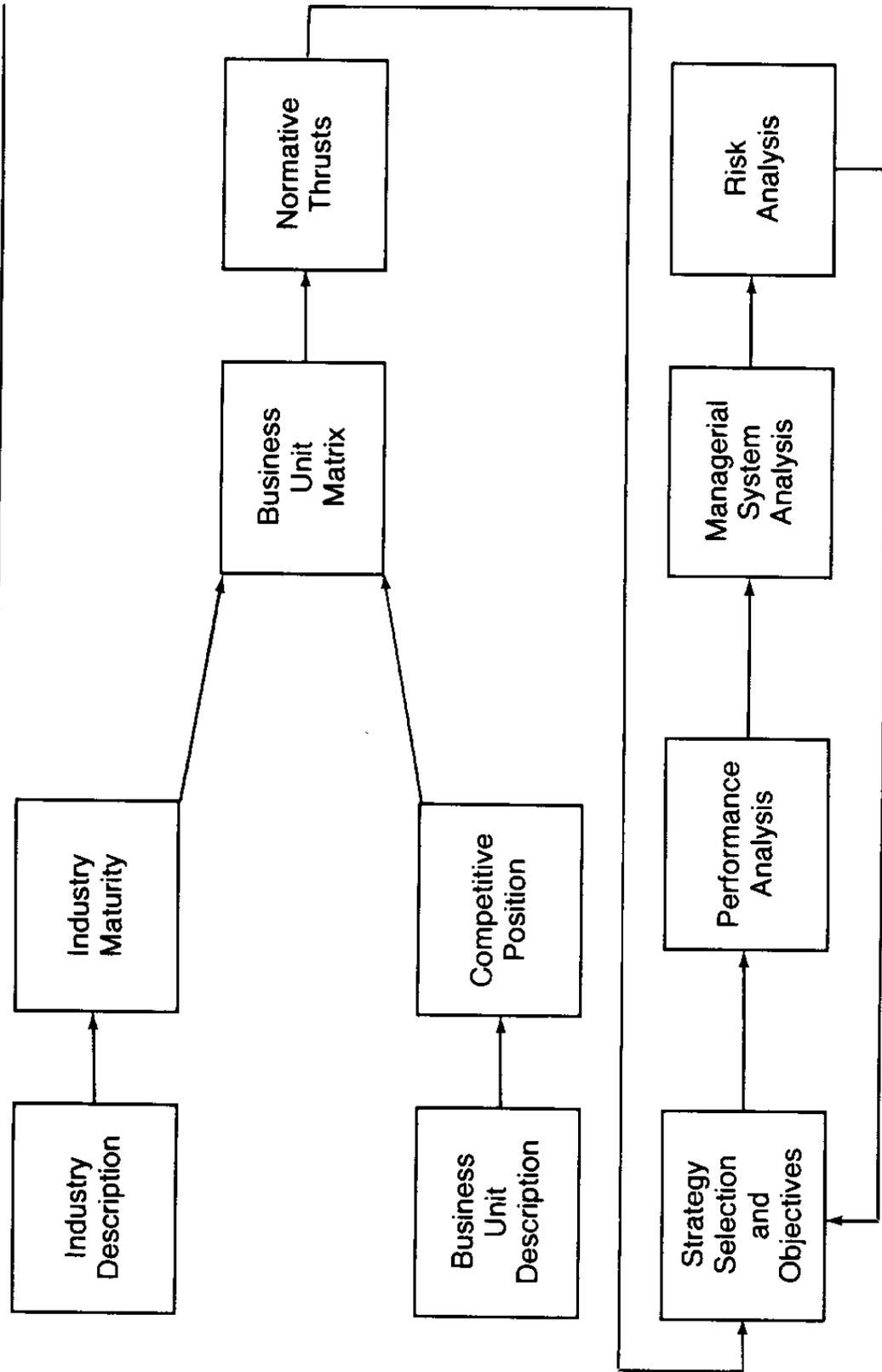
Ilustración 9.1 Ventas anuales, flujo de efectivo y utilidades representadas en las etapas del ciclo de vida de la industria



Fuente: Arthur D. Little, Inc (firma consultora)

El enfoque ha sido enriquecido por otro tipo de matriz de portafolio, cuyas dimensiones fundamentales son las etapas del ciclo de vida y de la posición competitiva. En los medios organizacionales se conoce como la metodología de Arthur D. Little, la cual se representa en la ilustración 9.2

Figure 9.2 ADL Strategic Planning Methodology

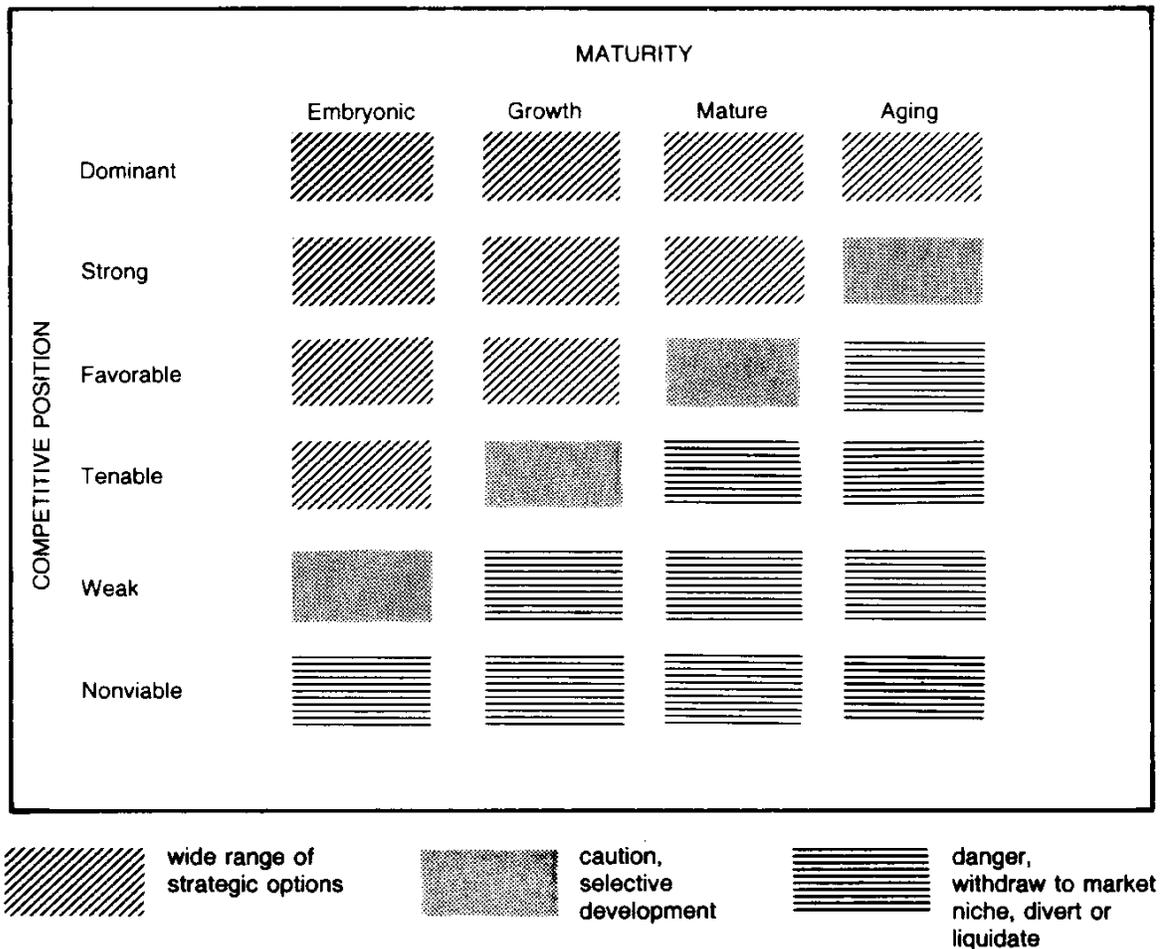


Source: Arthur D. Little, Inc.

MATRIZ DE PORTAFOLIO - CICLO DE VIDA (Arthur D. Little)

La matriz de portafolio de negocios propuesta por Arthur D. Little (ADL) comparte las mismas características de las matrices anteriores que ya se han expuesto. Coincide con ellas en que es una representación gráfica de todos los negocios de la firma, en dos dimensiones. Una representa el efecto de las fuerzas externas que, normalmente, quedan fuera del control de la firma. ADL seleccionó cuatro etapas del ciclo de vida del negocio como descriptores de las características de la industria. La segunda dimensión representa las fortalezas que la firma posee en la industria dentro de la cual cada negocio compete. ADL ha fijado seis categorías de posición competitiva (dominante, fuerte, favorable, defendible, débil y no viable)

Figure 9.3 The Life-cycle Portfolio Matrix



Source: Arthur D. Little, Inc.

La representación de las cuatro etapas del ciclo de vida en relación con los seis estados de fortaleza del negocio da por resultado la matriz de portafolio. Como en el caso de las otras matrices ya analizadas, la posición de una unidad de negocios en la matriz sugiere el esfuerzo que los estrategas realizan para lograr algunos objetivos estratégicos. La manera más certera para articular esos objetivos consiste en reflejar dentro de la matriz la participación de mercado deseable, la necesidad de desplegar recursos financieros para salir al frente de las inversiones requeridas y las expectativas que los estrategas se han fijado acerca del flujo de efectivo requerido por la corporación.

Las ilustración 9.4; 9.5; y 9.6 ofrecen al lector algunas sugerencias para que reflexione acerca del posicionamiento estratégico de acuerdo con las tres dimensiones descritas y que son las siguientes

1. Participación de mercado deseable
2. Necesidad de recursos financieros
3. Flujos de efectivo esperados

Figure 9.4 Strategic Positioning in Terms of Market Share Suggested by the Life-cycle Portfolio Matrix

	Embryonic	Growth	Mature	Aging
Dominant	All Out Push For Share Hold Position	Hold Position Hold Share	Hold Position Grow With Industry	Hold Position
Strong	Attempt to Improve Position All Out Push For Share	Attempt to Improve Position Push For Share	Hold Position Grow With Industry	Hold Position or Harvest
Favorable	Selective or All out Push For Share Selectively Attempt to Improve Position	Attempt to Improve Position Selective Push For Share	Custodial or Maintenance Find Niche and Attempt to Protect	Harvest or Phased Withdrawal
Tenable	Selectively Push For Position	Find Niche and Protect it	Find Niche and Hang on or Phased Withdrawal	Phased Withdrawal or Abandon
Weak	Up or Out	Turnaround or Abandon	Turnaround or Phased Withdrawal	Abandon

Source: Arthur D. Little, Inc.

Figure 9.5 Strategic Positioning in Terms of the Investment Requirements Suggested by the Life-cycle Portfolio Matrix

	Embryonic	Growth	Mature	Aging
Dominant	Invest Slightly Faster Than Market Dictates	Invest to Sustain Growth Rate (and Preempt New (?) Competitors)	Reinvest as Necessary	Reinvest as Necessary
Strong	Invest as Fast as Market Dictates	Invest to Increase Growth Rate (and Improve Position)	Reinvest as Necessary	Minimum Reinvestment or Maintenance
Favorable	Invest Selectively	Selective Investment to Improve Position	Minimum and/or Selective Reinvestment	Minimum Maintenance Investment or Disinvest
Tenable	Invest (Very) Selectively	Selective Investment	Minimum Reinvestment or Disinvest	Disinvest or Divest
Weak	Invest or Divest	Invest or Divest	Invest Selectively or Disinvest	Divest

The terms invest and divest are used in the broadest sense and are not restricted to property, plant & equipment

Source: Arthur D. Little, Inc.

Figure 9.6 Strategic Positioning in Terms of Profitability and Cash-flow Suggested by the Life-cycle Portfolio Matrix

	Embryonic	Growth	Mature	Aging
Dominant	Probably Profitable, But Not Necessary Net Cash Borrower	Profitable Probably Net Cash Producer (But Not Necessary)	Profitable Net Cash Producer	Profitable Net Cash Producer
Strong	May be Unprofitable Net Cash Borrower	Probably Profitable Probably Net Cash Borrower	Profitable Net Cash Producer	Profitable Net Cash Producer
Favorable	Probably Unprofitable Net Cash Borrower	Marginally Profitable Net Cash Borrower	Moderately Profitable Net Cash Producer	Moderately Profitable Cash Flow Balance
Tenable	Unprofitable Net Cash Borrower	Unprofitable Net Cash Borrower or Cash Flow Balance	Minimally Profitable Cash Flow Balance	Minimally Profitable Cash Flow Balance
Weak	Unprofitable Net Cash Borrower	Unprofitable Net Cash Borrower or Cash Flow Balance	Unprofitable Possibly Net Cash Borrower or Net Cash Producer	Unprofitable (Write-off)

In addition, to cash throw-off or use, each grain may use or throw-off managerial resources.
 Note: In some cases, the tax shield value of a unit should be taken into account in evaluating unit performance.

Source: Arthur D. Little, Inc.

Para utilizar a la matriz, el estratega tiene que cumplir con las siguientes tres tareas:

1. Segmentar los negocios de la firma en unidades estratégicas relativamente independientes, con el fin de que la misma segmentación permita el análisis en términos de las dos dimensiones de la matriz.
2. Guiar a los diferentes gerentes a través de un proceso sistemático con el fin de identificar y evaluar el estado del ciclo de vida en el cual se encuentra cada negocio.
3. Utilizar los criterios o categorías relativos a la posición competitiva de cada negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Abemathy, William J., and James M. Utterback, "Patterns of Industrial Innovation," in Michael L. Tuchman and William L. Moore, *Readings in the Management of Innovation*, Pitman, Boston, 1982.

Arthur D. Little, Inc. *A System for Managing Diversity*, Cambridge, MA, December 1974.

Arthur D. Little, Inc., *Discovering the Fountain of Youth: An Approach to Corporate Growth and Development*, San Francisco, CA, 1979.

Arthur D. Little, Inc., *A Management System for the 1980's*, San Francisco, CA, 1980.

Clifford, Donald K., Jr., "Managing the Product Life Cycle" in Philip Kotler and Keith Cox, Eds., *Marketing Management and Strategy. A Reader*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.

Dhalla, Nariman K., and Sonia Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept," *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 1, January-February 1976, pp. 102-109.

Forbes, Edward H., and Thomas J. Bate II, "The Life Cycle Approach to Strategic Planning," unpublished master thesis, Sloan School of Management, Cambridge, MA, 1980.

Hayes, Robert H., and Steven C. Wheelwright, "Link Manufacturing Process and Product Life-Cycle." *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 1, January-February 1979a, pp. 133-140.

Hayes, Robert H., and Steven C. Wheelwright, "The Dynamics of Process Products Life Cycles," *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, March-April 1979b, pp. 127-135.

Kotler, Philip, *Marketing Management*, 4th Ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1980.

Luck, David J., and O. C. Ferrell, *Marketing Strategy and Plans*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.

Moore, William L., and Michael L. Tushman, "Managing Innovation over the Product Life-Cycle," in Michael L. Tushman and William L. Moore, *Readings in the Management of Innovation*, Pitman, Boston, 1982.

Osell, Roger R., and Robert V. L. Wright, "Allocating Resources: How to do it in Multi-Industry Corporations," in Kenneth J. Albert (editor), *Handbook of Business Problem Solving*, McGraw-Hill, New York, 1980, Chapter 8, pp. 1.89-1.109.

Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.

Urban, Glen L., and John R. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.

Utterback, James M. "Management of Technology," in Arnold C. Hax (Ed.), *Studies in Operations Management*, North-Holland, Amsterdam, 1978, pp. 137-160.