

MATRIZ ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA/ FORTALEZA DEL NEGOCIO (General Electric)

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. Enseguida ofrecemos una representación de dicho instrumento que es útil para reflexionar teniendo a la vista un “campo de observación”

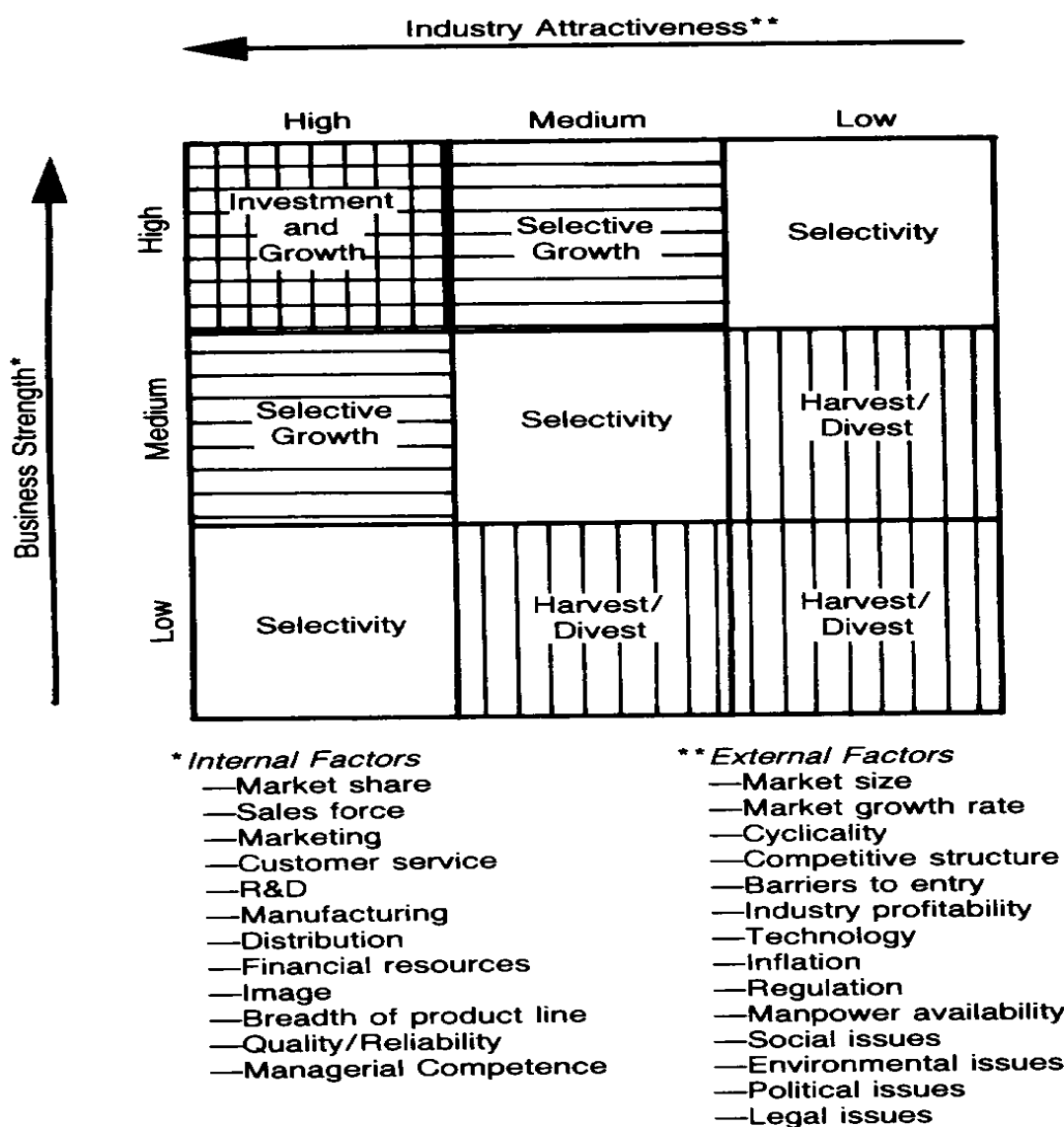


Ilustración 8.1 Matriz General Electric

La ilustración 8.1 muestra los elementos fundamentales de la matriz GE, conocida también como la matriz de atracción de la industria/fortaleza del negocio. Antes de explicar con detalle los pasos para llenar la matriz, vamos a dar una visión general de las dimensiones fundamentales:

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 firma, lleva al estratega a determinar el grado de atracción que posee la industria en la cual se hallan inmersos los negocios representados en la matriz. La ilustración 8.1 proporciona una lista de los factores externos que han sido útiles en diferentes situaciones. Estos factores sirven para evaluar la dimensión de atracción que ejerce la industria.

En forma semejante, el estratega necesita identificar los factores internos, también llamados factores fundamentales del éxito, los cuales se encuentran bajo el control de la firma. La posición que el negocio alcanza frente a sus competidores, determina en último análisis, la fortaleza que la firma tiene en cada una de las unidades de negocios. La ilustración número 8.1 ofrece una lista de tales factores. Si usted reflexiona encontrará que algunos de esos factores son en realidad funciones administrativas. Esto sirve para comprobar el hecho de que una estrategia cada negocio cristaliza en programas multifuncionales.

Una vez que el estratega ha identificado los factores internos y externos, se encuentra en posibilidad de evaluar los factores y la posición de cada negocio de acuerdo con las dos dimensiones principales: atracción de la industria y fortaleza de la firma en cada negocio. En la parrilla de la matriz se encuentran nueve celdas clasificadas en las tres categorías de alto, medio y bajo, las cuales indican el grado de atracción que ejerce la industria sobre cada negocio.

Cada una de las nuevas celdas lleva un nombre. Ésta significa una sugerencia que se ofrece a la mente del estratega para la toma de decisiones. Estas sugerencias pueden consistir en los siguientes “intentos” estratégicos:

1. Invertir para crecer
2. Crecer en forma selectiva
3. Tomar cualquier decisión en forma selectiva
4. Cosechar o desinvertir

Ilustración 8.2 Principales acciones para implementar la matriz General Electric:

Análisis de la situación actual		Análisis de la situación futura	
PASO 1	Definición de los factores de éxito tanto internos como externos	PASO 5	Análisis de tendencias para cada factor externo
PASO 2	Evaluación de los factores internos	PASO 6	Determinación y puesta en práctica de las condiciones para lograr la posición deseada en cada factor interno
PASO 3	Posicionamiento del negocio en la matriz atracción/formataleza	PASO 7	Posición deseada para cada negocio y su localización en la matriz atracción/fortaleza
		PASO 8	Determinación de las estrategias para cada negocio

BIBLIOGRAFÍA

Hax, Arnolando C., and Nicolas S. Majluf, "The Use of the Industry Attractiveness-Business Strength Matrix in Strategic Planning," *Interfaces*, Vol. 13, No. 2, April 1983, pp. 54-71

Hofer, Charles W., and Merritt J. Davoust, *Successful Strategic Management*, A. T. Kearney, Inc., Chicago, 1977.

Hofer, Charles W., and Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul, MN, 1978.

Rothschild, William E., "How to Ensure the Continued Growth of Strategic Planning," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, Summer 1980, pp. 11-18.

Rothschild, William E., *Putting It All Together: A Guide to Strategic Thinking*, Amacom, NY, 1976.

Rothschild, William E., *Strategic Alternatives: Selection, Development and Implementation*, Amacom, NY, 1979.

Royal Dutch Shell Company, *The Directional Policy Matrix: A New Aid to Corporate Planning*, 1975.

Wind, Yoram, and Vijay Mahajan, "Designing Product and Business Portfolios," *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 1, January-February 1981, pp. 155-165.