

## Marketing estratégico: (4) Selección de las estrategias

# 06: La matriz General Electric (GE)

La **matriz General Electric (GE)**, por el nombre de la empresa en que fue desarrollada originalmente, también se conoce como "**Matriz McKinsey**" (por su autor), "**Matriz direccional**" y "**Matriz DPM**".

El objetivo inicial de **la matriz GE** fue el de ayudar a los responsables de la empresa a identificar las oportunidades y objetivos de inversión en nuevas áreas de actividad. Sin embargo:

**En la actualidad también se utiliza para decidir, dentro de las áreas de actividad ya existentes en la empresa, a cuál de ellas se dará más apoyo financiero, se dedicarán más esfuerzos y se le prestará más atención estratégica.**

Las oportunidades y objetivos detectados mediante el uso de **la matriz GE** se convierten en directrices para el establecimiento de los objetivos de crecimiento y para el desarrollo de las respectivas estrategias que permitirán alcanzarlos.

En principio, **la matriz GE** se utiliza para identificar las áreas de actividad que son más atractivas para una empresa ya que son las que muestran mayores posibilidades de generar recursos. Cada área se evalúa en función de los **factores de atracción** y los **puntos fuertes** o **fortalezas** de la empresa.

Los factores de atracción variarán de un sector a otro, pero los más utilizados son:

- Tamaño del mercado.
- Tasa de crecimiento del mercado.
- Rentabilidad del sector.
- Flexibilidad de los precios.
- Estabilidad del sector.

Como se puede ver, los factores de atracción se corresponden con las características que las empresas desearían encontrar en los mercados en que operan o en los que se plantean la posibilidad de ingresar.

Por su parte, la identificación de los puntos fuertes o fortalezas de la empresa señala los factores propios de la organización que podrían influir decisivamente en el éxito de mercado de la misma (véase, en el **Análisis de la situación** en este mismo sitio web el **Análisis FODA, DAFO o SWOT**).

Para determinar la posición de cada área u oportunidad en la matriz, usualmente se realizan evaluaciones numéricas de los factores de atracción y de los puntos fuertes con el fin de identificar la posición que les corresponde en las escalas que aparecen en la matriz (alto, medio y bajo) tanto para los puntos fuertes como para los factores de atracción.

Luego, las evaluaciones de las posibles decisiones de inversión (realizadas, repetimos, en función de los factores de atracción y puntos fuertes de la empresa) se trasladan a una matriz como la siguiente:

		Factores de atracción del sector		
		Altos	Medios	Bajos
Puntos fuertes de la empresa	Altos	I	IV	VII
	Medios	II	V	VIII
	Bajos	III	VI	IX

De esa forma, para una determinada área de actividad u oportunidad de negocio la empresa puede determinar que coinciden, por ejemplo, un alto nivel de atracción del sector y un nivel alto en los puntos fuertes de la empresa. En ese caso:

- El área u oportunidad se situaría en la casilla **I** de la matriz.
- Un área u oportunidad que plantee características completamente opuestas se situaría en la casilla **IX** de la matriz.

Ahora bien, de acuerdo con los planteamientos de **la matriz GE**, existen recomendaciones básicas, expresadas en forma de "directrices estratégicas", para cada una de las casillas. Son las que aparecen en la **Matriz de Directrices Estratégicas**, en la que:

- **FA** = Factores de atracción y
- **PFE** = Puntos fuertes de la empresa.

## Matriz de Directrices Estratégicas

	Evaluación	Directrices estratégicas
Casilla I	FA altos PFE altos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir para crecer.</li> <li>- Apoyar el área con el máximo de inversiones.</li> <li>- Consolidar las posiciones alcanzadas.</li> <li>- Aceptar niveles de rentabilidad moderados.</li> </ul>
Casilla II	FA altos PFE medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir para crecer.</li> <li>- Crecer selectivamente en función de los puntos fuertes de la empresa.</li> <li>- Crecer en áreas definidas.</li> <li>- Crecer aumentando la participación de mercado.</li> <li>- Disminuir los "puntos débiles" de la empresa.</li> </ul>
Casilla III	FA altos PFE bajos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir selectivamente para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Apoyar la diferenciación del producto.</li> <li>b) Aumentar la rentabilidad.</li> </ul> </li> <li>- Identificar "nichos" de mercado.</li> <li>- Procurar la especialización del producto.</li> <li>- Identificar áreas en las que se puedan explotar los puntos fuertes de la empresa.</li> </ul>
Casilla IV	FA medios PFE altos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir para crecer.</li> <li>- Invertir fuertemente en segmentos seleccionados.</li> <li>- Disminuir progresivamente las inversiones para incrementar la rentabilidad.</li> <li>- Identificar nuevos segmentos atractivos que se correspondan con los puntos fuertes de la empresa.</li> </ul>
Casilla V	FA medios PFE medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir selectivamente para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Apoyar la diferenciación del producto.</li> <li>b) Aumentar la rentabilidad.</li> </ul> </li> <li>- Procurar la segmentación del mercado.</li> <li>- Establecer planes para compensar los puntos débiles.</li> </ul>
Casilla VI	FA medios PFE bajos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reestructurar las operaciones del área.</li> <li>b) Eliminar la actividad por ser muy arriesgada.</li> </ul> </li> <li>- Prepararse para la desaparición del área.</li> <li>- Tratar de preservar el flujo de ingresos.</li> <li>- Buscar nuevas oportunidades de venta.</li> <li>- Racionalizar para aumentar los puntos fuertes.</li> </ul>
Casilla VII	FA bajos PFE altos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteger y re-enfocar el área.</li> <li>- Reinvertir selectivamente para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Apoyar la diferenciación del producto.</li> <li>b) Aumentar la rentabilidad.</li> </ul> </li> <li>- Defender los puntos fuertes.</li> <li>- Re-enfocar la actividad hacia nuevos segmentos.</li> <li>- Evaluar una posible revitalización del sector.</li> <li>- Controlar cuidadosamente para identificar el mejor momento para la salida o reconversión del área.</li> </ul>

**Matriz de Directrices Estratégicas**  
**Continuación**

	<b>Evaluación</b>	<b>Directrices estratégicas</b>
<b>Casilla VIII</b>	<b>FA bajos PFE medios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reestructurar.</li><li>- Invertir para:<ul style="list-style-type: none"><li>a) Reestructurar las operaciones del área.</li><li>b) Eliminar el área.</li></ul></li><li>- Cambiar a segmentos más atractivos.</li><li>- Prepararse para la desaparición del área.</li></ul>
<b>Casilla IX</b>	<b>FA bajos PFE bajos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prepararse para:<ul style="list-style-type: none"><li>a) Diversificación.</li><li>b) Salida del mercado.</li><li>c) Liquidación de la actividad.</li></ul></li><li>- Invertir moderadamente para evitar mayores riesgos.</li><li>- Retirar o "exprimir" la línea de productos (tratar de obtener el máximo beneficio).</li><li>- Identificar el momento preciso de la salida para maximizar el valor actual.</li></ul>