

Marketing estratégico: (4) Selección de las estrategias

H417: Matriz de decisiones para el desarrollo de estrategias

La matriz de decisiones es un instrumento de apoyo al proceso de elaboración y selección de las estrategias, que sirve para evaluar y priorizar una lista de opciones estratégicas. Es decir, para asignar un valor a cada una de ellas y, luego, decidir su importancia relativa y, en consecuencia, disponer de un esquema cuantitativo para la toma de decisión final. La gran ventaja de la matriz de decisiones es que permite tomar decisiones de manera objetiva, basadas en un sistema de valoración, en vez de confiar únicamente en la intuición o la visión subjetiva de una persona o de los integrantes de un grupo.

Para aplicar la matriz de decisión el primer paso consiste en seleccionar el conjunto de criterios con los que se evaluarán las opciones estratégicas planteadas. Esos criterios podrían ser, según sea el caso que se esté analizando, por ejemplo, efectividad en el logro del objetivo, viabilidad, coste, tiempo requerido, retorno de la inversión, etcétera. Todo dependerá del problema o situación que se esté analizando.

En términos generales, no es conveniente trabajar con más de 5 o 6 criterios. Usualmente los criterios se dividen en dos grupos: **indispensables y deseables**. Cuando se trata de estrategias de marketing, los criterios más usuales (en una lista que no pretende ser exhaustiva) son los siguientes:

1	Resultados previstos en la relación costes-resultados.
2	Impacto en la participación de mercado.
3	Impacto en la rentabilidad.
4	Ajuste con las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.
5	Potencial del mercado al que va dirigida la estrategia.
6	Ajuste con los comportamientos de intención de compra, compra y consumo de los consumidores.
7	Impacto en los niveles de fidelización de los consumidores.
8	Ajuste con los estilos de vida y actitudes de los consumidores objetivo de la estrategia.
9	Impacto en las percepciones y preferencias de los consumidores.
10	Efectos sobre la consolidación de un portafolio de productos equilibrado.
11	Impacto sobre los niveles de conocimiento de la empresa y/o sus productos.
12	Impacto sobre la imagen de la marca y/o de la empresa.
13	Impacto sobre el futuro del producto.
14	Posibilidad de represalias de los competidores.

El siguiente paso consiste en asignar un valor de ponderación a cada criterio. Así, por ejemplo, los criterios indispensables tendrán un mayor valor o “peso” en la decisión final. Para esta asignación de valor lo usual es que se utilice una escala de 1 a 10.

Una vez decididos los criterios a utilizar y su ponderación, se procede a elaborar la matriz. Véase un ejemplo en la matriz siguiente.

Matriz de decisiones

	Criterio indispensable 1	Criterio indispensable 2	Criterio indispensable 3	Criterio deseable 1	Criterio deseable 2	Total
Ponderación →	10	8	8	5	3	34
Opción 1						
Opción 2						
Opción 3						
Opción 4						
Opción 5						
Opción 6						

Cada una de las opciones se evaluará independientemente en cada criterio. Por ejemplo, si el **criterio indispensable 1** en la matriz anterior es “rentabilidad”, cada una de las opciones se evaluará, en ese criterio, en una escala de 1 a 10. Aquella opción que muestre mayores posibilidades de generar la más alta rentabilidad, obtendrá un 10, la que más se le acerque un 9 o un 8, y así las siguientes opciones. Por su parte, las evaluaciones para el **criterio deseable 2** se harán en una escala de 1 a 5.

Las valoraciones anteriores se anotan en la casilla correspondiente de cada opción. La suma horizontal de las valoraciones (“pesos”) asignados a cada idea darán el total que se asigna a cada idea individual. En el ejemplo anterior, la puntuación más alta posible sería 34.

De las opciones o ideas con mayor puntaje relativo se puede obtener, por consenso, la opción más acertada.