



CONTROL DE GESTIÓN

Lección 18

Misión de la unidad comercial: Asignar recursos para el crecimiento de la empresa

En una empresa diversificada, una de las tareas importantes de la alta gerencia es asignar los recursos, es decir, tomar decisiones sobre el destino que se da al efectivo generado en algunas unidades comerciales para financiar el crecimiento de otras. Se han elaborado varios modelos de planeación para que los directores corporativos de las empresas diversificadas asignen bien los recursos. En estos modelos se indica que una empresa tiene unidades comerciales de varias categorías, que se distinguen por su misión; las estrategias apropiadas de cada categoría son diferentes. En conjunto, las unidades componen una cartera, cuyos elementos varían en cuanto a sus características de riesgos y remuneraciones, al igual que los componentes de una cartera de inversión. Tanto el director de la corporación como el gerente general de la unidad comercial se encargan de identificar la misión de cada unidad.

Entre los numerosos modelos de planeación existentes, dos de los más usados son la matriz de dos por dos de crecimiento y participación, del Boston Consulting Group, y la matriz de tres por tres de atractivo de la industria y fuerza del negocio, creadas por General Electric y McKinsey. Estos modelos siguen metodologías diferentes para determinar la misión más apropiada de las unidades comerciales, pero tienen el mismo grupo de misiones: reforzar, conservar, cosechar y desinvertir.

Reforzar: Esta misión tiene el objetivo de aumentar la participación en el mercado, aun a expensas de las ganancias de corto plazo y el flujo de efectivo (por ejemplo, biotecnología de Merck, herramientas eléctricas de mano Black and Decker).

Conservar: Esta misión estratégica está dirigida a la protección de la participación de mercado y de la posición competitiva de una unidad comercial (por ejemplo, los servidores de IBM).

Cosechar: Esta misión busca maximizar las ganancias de corto plazo y el flujo de efectivo, a una expensas de la participación de mercado (por ejemplo, los productos de tabaco de American Brands y los focos de General Electric y Sylvania).

Desinvertir: Esta misión significa que la empresa ha decidido retirarse del negocio, ya sea mediante una liquidación lenta o por venta directa.

Los modelos de planeación contribuyen a la formulación de las misiones, pero no son

recetarios de cocina. La posición de una unidad comercial en el esquema de planeación no debe ser la única base para decidir su misión. La misión de la unidad comercial debe ser determinada por la evaluación de la situación de la empresa, las condiciones del mercado y los objetivos de la empresa.