

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Tesis en opción al título de Master en Dirección

ANÁLISIS DE CARTERA:
EL CASO GRUPO INDUSTRIAL EMPAQUE

Autor: Lic. Jamier Albuerne García

Tutor: Dr.C. Luis Barreiro Pousa

Septiembre de 2009

INTRODUCCIÓN

La planeación permite establecer objetivos, definir estrategias y tácticas. Planear es decidir ahora, la actuación en el futuro, en un determinado entorno, especificando sobre quiénes, qué, para qué, cómo, cuándo, dónde, con qué, cuánto y con quiénes.

En las condiciones políticas, económicas y sociales actuales del país es una necesidad tener una base científica para que la toma de decisiones sea cada día más efectiva y haya menos margen al error.

Es importante señalar que "...la Planificación desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía, aun cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal..."¹

A diferencia de décadas anteriores donde se vendía lo que se producía ahora se tiene que producir lo que se vende. El poder del mercado ha cambiado: se ha transferido del productor al consumidor. Actualmente la gran fabricación en serie, posible en décadas pasadas, se ha tornado en producción a pedido del cliente, es decir personalizada. El consumidor, debido a la gran oferta que encuentra, puede escoger calidad, precio, distribución, condiciones de venta e incluso procedencia de los bienes. Las fronteras arancelarias han cedido el paso a las barreras de la calidad, el buen servicio y las entregas a tiempo; sin dejar de lado, por supuesto, el precio que es un factor determinante al momento de seleccionar un proveedor ya que si antes el cliente quería bienes y servicios buenos, bonitos y baratos; ahora los quiere a su medida, en el tiempo que él lo desea y a un precio justo.

Estos hechos han generado que las organizaciones se enfrenten a condiciones de competencia que, a grandes rasgos, aparentemente presentan más amenazas que oportunidades, por ejemplo la tecnología no es una exclusividad o algo posible de retener permanentemente en el tiempo, o la facilidad de ingresar y salir en muchos

¹ *Resolución Económica del 5to Congreso del PCC*

rubros y sectores de actividad económica; también se presenta la gran disponibilidad o acceso a recursos humanos calificados y la alta competencia por mantener al personal estratégico e idóneo que requiere la organización.

El Grupo Industrial Empaque se creó por la necesidad que tenía el Ministerio de la Industria Sideromecánica de centralizar y desarrollar la producción y comercialización de envases metálicos, con la idea de que existiera dentro del Ministerio, un líder en el universo de los envases, con la máxima calidad y con perspectiva, a largo plazo, de lograr exportaciones por este concepto.

El Grupo produce envases metálicos de diferentes gamas y surtidos, en hojalata, aluminio y acero, para lo cual tienen un mercado nacional identificado pero no satisfecho ya que la tecnología instalada es obsoleta en una gran parte, y los aseguramientos para garantizar la continuidad de la producción no están asegurados.

Dentro de sus clientes fundamentales se encuentran el MINAL, INDAL, MINFAR, APICULTURA, CUBALUB y CITRICOS JAGUEY.

Ya pasado cerca de los 8 años desde su creación, no se han cumplido con las expectativas para las cuales fue diseñado el grupo, debido fundamentalmente a la falta de materia prima en tiempo, además de demoras grandes en el proceso de importación, entre otras, lo que pone en riesgo garantizar la continuidad productiva de diferentes envases.

Por todo lo antes expuesto, **el problema de investigación** puede quedar formulado de la siguiente forma:

El Grupo Industrial Empaque no asegura el objetivo fundacional de ser líder en el universo de los envases, con la máxima calidad y perspectiva a largo plazo de lograr exportaciones.

La **Hipótesis** para investigar este problema es que:

Si se hace un análisis de cartera dentro del Grupo Empaque se facilitará la definición del futuro de los productos y no invertir en aquellos que pueden resultar desventajosos y muy costosos para la Empresa.

Objetivo General.

Evaluar la cartera de productos del Grupo Industrial Empaque.

Objetivos Específicos.

- Identificar los instrumentos más efectivos y más empleados para el análisis de cartera de productos.
- Aplicar matrices que permitan analizar el estado de la cartera del Grupo Empaque.
- Proponer decisiones estratégicas para los productos de la cartera del Grupo Industrial Empaque.

Metodología.

Toda vez que el problema de investigación no ha sido estudiado antes en el Grupo objeto de estudio, la investigación que se realizó fue esencialmente descriptiva, ya que se pretende medir o evaluar las dimensiones o componentes del problema a investigar para caracterizar cómo es y se manifiesta el problema.

El universo, por tanto, fue la totalidad de los productos que integran la cartera del grupo Empaque y no se procedió a realizar el muestreo, pues se perdería la posibilidad de caracterizar el problema y valorar su dimensión.

Los métodos y técnicas que se utilizaron para la realización de la investigación fueron:

Análisis de contenido para la identificación, en la literatura científica, de los métodos y técnicas más efectivas para el análisis de cartera de productos y, en Internet, de las tendencias y evolución internacional de los tipos de envases que produce el Grupo Industrial Empaque.

Estadísticos: Se analizaron las series históricas de ventas anuales del grupo, entre los años 2005 y 2008.

Empíricos: Se recopiló información mediante la consulta a un grupo de expertos del Grupo Industrial Empaque.

El informe se compone de tres capítulos: el primero dedicado a la revisión bibliográfica de los métodos y técnicas para la caracterización y análisis de la cartera de productos, un segundo capítulo, que aplica estos instrumentos a la cartera del grupo Empaque, para caracterizarla y un tercero que propone las soluciones estratégicas para su conformación más efectiva, de manera que este Grupo pueda cumplir el encargo para el cual fue creado.

CAPITULO I - ANALISIS DE CARTERA EN LA EMPRESA

1.1 El producto como centro de la oferta de la Empresa.

El producto, en términos genéricos, es cualquier bien, servicio o idea que se ofrezca al mercado para lograr el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.

Para el Marketing es esencial, ya que si no se dispone de él para satisfacer la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial, por tanto la política de producto constituye el punto de partida de la estrategia comercial.

El concepto del producto se puede plantear partiendo de dos enfoques esencialmente distintos:

1. **Centrado en el producto en sí mismo:** Según el cual un producto es una suma de características o atributos físicos.

2. **Centrado en consumidor:** Este concepto se refiere o supone que las personas compran los productos no por sí mismo, sino por los problemas que resuelven.

El primer enfoque considera el marketing como una función subordinada de la producción, limitada solamente a las actividades de ventas, el segundo enfoque es el propio del marketing que subordina la producción a las necesidades y demandas del mercado.

Este último enfoque se centra, en los beneficios que reporta y no en las características del mismo, por ejemplo no se compra el automóvil por el acero

utilizado, aleaciones, materiales empleados etc. sino por la comodidad, libertad de movimiento, prestigio etc.

Un producto no es, por tanto, la suma de beneficios básicos que reporta, sino también, como pone de manifiesto Kotler, una serie de aspectos formales, como la calidad, marca, envases, estilo y diseño que constituye el Producto **Tangible**, además el producto es también un conjunto de aspectos añadidos, como el servicio post venta, el mantenimiento, garantía, instalación, entrega y financiación que configuran el **Producto Aumentado**.

Por tanto en la planificación de la oferta de un producto, según Kotler, se debe pensar en 5 dimensiones:

1. Beneficio Básico: El aspecto más fundamental del producto es lo que se podría denominar como beneficio sustancial que es aquel servicio o beneficio que realmente interesa adquirir al cliente.
2. Producto Genérico: Los responsables del Marketing deben convertir este beneficio sustancial en un producto genérico, es decir una versión básica del producto.
3. Producto esperado: Es el conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan encontrar y con lo que están de acuerdo cuando compran el producto, por ejemplo los huéspedes de un hotel esperan encontrar una cama limpia , jabón y toalla, que la grifería funcione correctamente, un teléfono, etc.
4. Producto aumentado: Es la serie de servicios y beneficios que distinguen la oferta de una Empresa de sus competidores como son los servicios de post-venta, garantía, mantenimiento, entrega etc.
5. Producto Potencial. La dimensión del producto incrementado conduce a la dimensión del *producto potencial*, De esta manera los responsables del área de Marketing reconocerán muchas oportunidades para incrementar su oferta de forma competitiva y que sea capaz por consiguiente de añadirle valor.

Por tanto la oferta del producto desde la perspectiva del Marketing, no consiste únicamente en el producto básico, sino también en otros aspectos como (calidad, marca, diseño, etc.) y añadidos (servicios, instalación, mantenimientos, garantía y financiamiento entre otros) que acompañan a la oferta.

Además se pueda decir que el producto cumple diferentes funciones:

Funciones primarias: También llamadas básicas de uso.

Están directamente relacionadas con los beneficios básicos para cuya satisfacción fueron diseñados originalmente los productos.

Ejemplo: La función primaria de un desodorante es eliminar el mal olor corporal.

Funciones secundarias: Llamadas auxiliares o generadas.

Esta relacionada con aquellos beneficios que se pueden lograr con un producto en particular y que están ligados al producto en sí.

Ejemplo: El perfume distintivo de cada desodorante, la condición de anti-transpirante, el hecho de que no irrita por que no contiene alcohol, etc.

Funciones terciarias: Llamadas de conveniencia o de aplicación, están relacionadas con los beneficios que pueden obtenerse con la apariencia, el uso, el consumo o la posesión del producto.

Ejemplo: Las diferentes marcas, imagen asociada a ellos, etc.

Esta concepción del producto permite ampliar la visión del mismo, al deslindar sus distintos niveles funcionales. Este conocimiento es básico para la política y las estrategias del producto e incluso para la estrategia de la oferta, este análisis tiene también amplia aplicación en los procesos de diferenciación y posicionamiento del producto y en el de segmentación de los mercados.

Desde la perspectiva del Marketing, se distingue entre productos de consumo e industriales. Es menester aclarar que la distinción no radica en la naturaleza de los

mismos, ya que un mismo producto puede ir destinado a ambos mercados, sino en el tipo de comprador.

- **Productos de consumo:** Son aquellos dirigidos al mercado de consumidores para satisfacer necesidades y expectativas personales y familiares de los compradores. En función del comportamiento del consumidor, estos bienes se dividen en bienes, de conveniencia, de comparación o de especialidad.

- **Productos Industriales:** Aquellos destinados a los mercados organizacionales para su transformación destinada a la creación de nuevos productos o la prestación de servicios. De acuerdo con sus características y con los usos a que se destinan, se pueden clasificar en materias primas, equipos pesados, suministros, materiales etc.

Las decisiones del producto son de vital importancia ya que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado. Son las primeras que deben tomarse al diseñar la estrategia comercial pues no se debe valorar, distribuir o promocionar algo que no existe, son además decisiones a largo plazo que por lo general no pueden modificarse de forma inmediata, debido a los requerimientos tecnológicos que conlleva y a su efecto en la imagen de la empresa. Estas decisiones incluye el diseño y puesta en práctica de decisiones relativas a:

- **Cartera de Productos:** Es decir, el conjunto de productos que se van a ofrecer. Su composición supone determinar el número y la forma de agruparlos.

- **Dimensionamiento del Producto:** Consiste en determinar las características del producto que lo hacen, de alguna manera, único y diferente del resto. Esta diferenciación contribuye a la creación de una ventaja competitiva para la Empresa. El producto puede diferenciarse en, Precio, Calidad, Diseño, Imagen o servicios complementarios donde se pudiera incluir la instalación, el mantenimiento, garantía etc. La concepción de este dimensionamiento del producto se explicó antes.

- **Marca:** Es un importante instrumento para crear una imagen positiva del producto y la Empresa, esto también permitiría diferenciarlos de sus competidores.

- **Envase:** Una de sus funciones principales es la de conservar y proteger el producto, no obstante, también cumple funciones de facilitar la manipulación y distribución del producto, así como presentar las mercancías en el punto de venta. De ahí que también puede ser una fuente de diferenciación.

Como ya se ha sugerido antes, un concepto clave en la política del producto es la diferenciación, de ahí la necesidad de una estrategia de Marketing que resalte las características del producto, sustanciales o accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único. Esto se hace con el fin de crear una ventaja competitiva, de manera que si el consumidor desea un producto de esas características tiene que comprar precisamente el único que las tiene.

Se puede diferenciar mediante la marca, el envase, la publicidad, el precio, la distribución o por los servicios añadidos, así como la forma de entender y aplicar el Marketing.

“Si bien la diferenciación es beneficiosa, porque genera ventajas frente a la competencia, puede presentar riesgos. Cuando más amplía el mercado el vendedor, enseñando y ayudando a los clientes, más fácilmente puede perderlos, por que estas acciones pueden ser imitadas por la competencia”

La diferenciación da lugar a una distinta percepción del producto; productos que son técnicamente iguales pueden ser percibidos distintos por el simple hecho de tener una marca distinta

Debido a que el producto, según la concepción de marketing antes señalada, representa un satisfactor para el comprador, éstos experimentan una evolución desde que se lanzan al mercado hasta que se retiran. Se produce una sucesión de etapas durante la permanencia del producto en el mercado, en los que el comportamiento de la demanda y la competencia van cambiando. A esta evolución se le llama ciclo de vida del producto.

Este ciclo de vida supone la existencia de 4 fases por las que transita el producto, desde su lanzamiento hasta su retirada o desaparición: la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive.

Para cada fase o etapa del ciclo de vida, la respuesta del mercado a los estímulos del Marketing varía y conviene conocer por tanto la fase en que se encuentra el producto para diseñar la estrategia adecuada.

Tener en cuenta el ciclo de vida de los productos permite por tanto a la Empresa planificar la sucesiva eliminación y modificación de los productos obsoletos por otros más eficientes y eficaces, así como la planificación de nuevos productos. Por ello, la Empresa debe actualizar de forma sistemática su cartera de productos, para adaptarse a los cambios del entorno y mantener su ventaja competitiva.

1.2 Cartera de productos de una Empresa.

En general las Empresas no comercializan un solo producto, la mayoría ofrecen al mercado toda una variedad de productos generalmente relacionados. Al conjunto de estos productos se le conoce o se le denomina el “Portafolio de Productos” o “Cartera de Productos”.

La amplitud de una cartera de productos de una empresa se mide en tres dimensiones: largo, ancho y profundidad:

El **ancho** se mide por el número de líneas distintas que la integran.

Una línea de productos compuesta por el conjunto de productos de un mismo tipo, atendiendo a criterios tecnológicos, de convención para el sector de que se trate, o de control.

El **largo** se mide por la cantidad de productos diferentes de un mismo tipo y la **profundidad** por el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen para cada producto.

Una estrategia adecuada de cartera, debe contemplar las siguientes acciones:

- **Eliminación y Modificación de los productos actuales:** En función del ciclo de vida del producto y de los cambios del entorno, deberán establecerse las posibles modificaciones o retirada del mercado.

- **Planificación de nuevos productos:** Como ya se dijo, la Empresa debe actualizar de forma sistemática, sus productos, para adaptarse a los cambios del entorno y mantener su ventaja competitiva. Sin embargo, no todos los productos nuevos tienen éxito en el mercado, una sobreestimación de la demanda o una estrategia de Marketing mal diseñada pueden poner en peligro el éxito del nuevo producto.

El lanzamiento de un producto nuevo debe estar basado en las necesidades del consumidor, o sea para que el producto nuevo sea aceptado por el mercado debe presentar alguna diferencia significativa con respecto a los demás que ya existen, también si soluciona algún problema no resuelto por los productos actuales o tener alguna ventaja de precio o rendimiento.

La ampliación de la cartera de productos – añadiendo nuevas líneas- o la extensión de estas últimas –incrementando la oferta de modelos y variantes-, la excesiva proliferación de productos y los resultados obtenidos puede aconsejar la reducción de líneas o de productos de una línea. Existen 3 situaciones en la que es aconsejable tal reducción:

1. Cuando alguno de los productos no efectúa una contribución adecuada al beneficio, si bien porque las ventas son reducidas o porque canibaliza otros productos.
2. La asignación de recursos de producción es desproporcionada en relación a las ventas realizadas.
3. Los productos han quedado desactualizados u obsoletos.

La necesidad por tanto de un análisis de la cartera resulta obvia, pues cualquier Empresa, necesita productos que generen dinero. Es decir, cada producto debe ser un generador de capital; de otra manera no puede mantenerse en el mercado, ya que el producto no tendría ningún valor para la Empresa, que ha invertido en su creación y colocación en el mercado.

El Análisis de portafolio constituye, por tanto, uno de los temas clásicos de la planeación estratégica, por cuyo medio se busca impulsar un crecimiento sano de la organización desde una óptica financiera, al vigilar que exista un adecuado balance entre aquellos negocios o productos que requieren de la entrada de recursos para crecer y aquellos que por su posición son capaces de generar un excedente.

El punto de partida para este análisis es que el flujo de efectivo de cada línea de productos o producto específico (ingresos menos inversiones) está en función de la fuerza que tiene la empresa y el atractivo del mercado en el que opera.

Como en otros casos, este análisis no puede tener un carácter mecánico, ni mucho menos tomarse como una receta fácil que elimina un trabajo más detallado a nivel de la estrategia competitiva; su papel es brindar un panorama general para integrar un portafolio bien balanceado.

En uno y otro momento cualquier empresa se debe plantear hacia dónde le conviene dirigir su desarrollo, esto es, qué nuevos productos, qué nuevos mercados o qué nuevos negocios vale la pena considerar.

1.3 Instrumentos para el análisis de la cartera

Existen diversos instrumentos para realizar el análisis de cartera; a continuación se exponen los más conocidos y utilizados.

1.3.1 Matriz BCG

En la década de los años 1960, el Boston Consulting Group (BCG), firma consultora estadounidense, estableció 2 premisas:

- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la Empresa es una función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costos fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es una función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la Empresa o el segmento estratégico de negocio.

A partir de estas premisas desarrollaron una estructura conceptual simple denominada Matriz de Crecimiento de la Demanda - Participación (Cuota) de Mercado, para determinar cuándo deberían considerar utilizar las ganancias de un producto en su etapa de madurez para financiar el crecimiento de otros productos y diseñaron una representación gráfica del portafolio de producto de la Empresa o conjunto de las unidades estratégicas en las cuales la empresa opera.

El concepto de curva de experiencia introducido por la BCG tuvo un impacto significativo en la forma de pensar de la gran mayoría de los empresarios y de gente de negocios de la época.

Tan grande fue el éxito inicial de la Matriz BCG que en las décadas siguientes se convirtió en el método más utilizado para la asignación de capital en empresas con varios productos. Los conceptos “Estrellas”, “Perros”, “Vacas lecheras”, y “Dilemas” se convirtieron en parte del lenguaje habitual de los hombres de negocio.

Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al Boston Consulting Group efectuar una clasificación de los productos, según la ubicación de los mismos en la matriz, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecieron

diferentes estrategias. La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguido y en el eje de ordenadas, la tasa de crecimiento del mercado de ese producto.

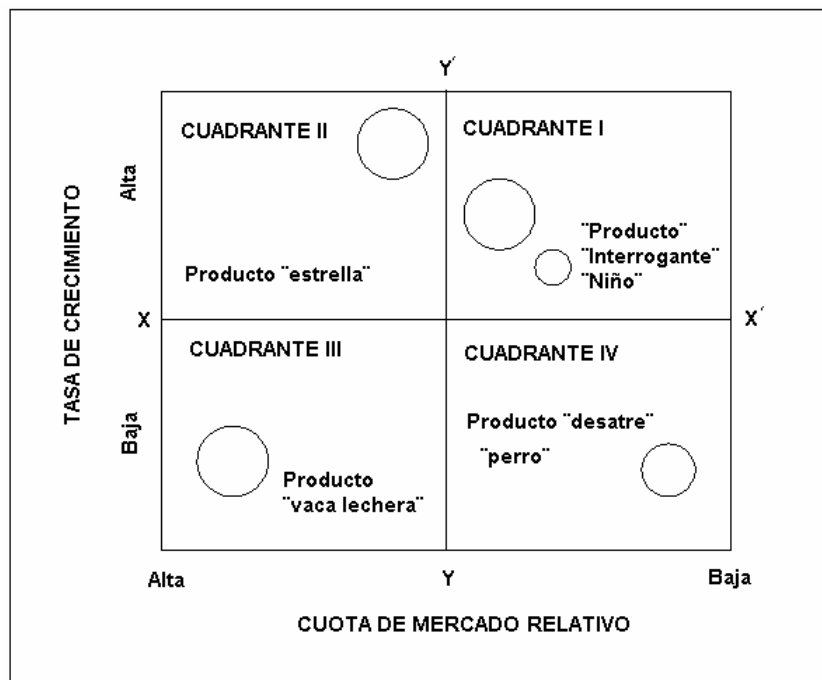
Cada círculo en el grafico representa un producto o unidad de negocio. El tamaño del mismo corresponde a la proporción de los ingresos de la Empresa que son generados por esa unidad de negocio o producto.

De esta manera se obtiene una matriz dividida en cuatro cuadrantes. Cada uno de éstos representa la posición de un producto, atendiendo a su capacidad de generación de flujos de efectivo (cash flow) y a sus necesidades monetarias. Así se establecen diferentes categorías de productos o grupos de productos, como se muestra en el gráfico 1.1.

Diversos autores mantienen que el eje de coordenadas ($X - X'$) es equivalente a la masa crítica, es decir, que su tasa de crecimiento esté por encima o por debajo del 10 por 100; en la práctica, esto no es posible ni útil ya que los ritmos de crecimiento actuales de los diferentes sectores y economías en el mundo no aconsejan este patrón, que fue apropiado para los años 60, por lo que es más usual utilizar el crecimiento medio de los sectores en que opera la empresa o el crecimiento del PIB.

El eje $y-y'$ usualmente es 1, para poder diferenciar la cuota relativa de mercado de los productos o unidades en comparación con los competidores: por encima o por debajo del principal competidor.

Gráfico 1.1 MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACION (BCG)



A continuación se analiza el contenido de cada uno de esos cuadrantes resultantes de la construcción de la matriz.

Los productos dilemas, interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas relativas de mercado, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Los productos situados en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de

una gestión adecuada de precios, distribución y comunicación que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos.

Los productos situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de **estrellas**. Éstos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Por estar en la fase de crecimiento del ciclo de vida, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado.

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de **vacas lecheras**. Éstos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se encuentran normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitir financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más

tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por «productos estrella» que llegan a este cuadrante al entrar en fase de madurez.

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de **perros**. Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Los productos situados en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Productos en fase de declive, que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos.

Excepción de lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

Atendiendo a la clasificación realizada por el BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado.

Existen dos casos que resultan situaciones no deseables de composición de una cartera de productos, los denominados **portafolio anémico** y el **portafolio obeso** que algunos lo consideran como “enfermedades del portafolio”.

- El portafolio anémico: Es aquel que solo contiene aquellos productos con una participación baja en el mercado pero con un potencial de crecimiento elevado. Generalmente esta constituido principalmente por productos recientemente introducidos en el mercado o que fueron introducidos con anterioridad pero por algún motivo no alcanzaron una alta cuota del mercado, son aquellos que la matriz BCG nombra “dilemas, interrogantes o niños”. Se puede suponer que con el transcurso del tiempo todos estos dilemas están destinados al fracaso y pasan directamente al estado de perro. La empresa anémica se encuentran en un callejón sin salida: no tiene productos que hayan alcanzado una posición relativa de mercado importante, y contribuyen a las utilidades de la empresa, no tiene vacas lechera para alimentar sus dilemas y propulsarlo hacia el ciclo del éxito. Si no se hace nada, la sub-inversión continua en los dilemas la condenará a la quiebra por crisis de liquidez, o a ser absorbida por una empresa que tiene liquidez pero que busca oportunidades de crecimiento.

- El portafolio Obeso: La empresa obesa tiene una gran abundancia de los productos que han alcanzado una posición relativa de mercado importante, y contribuyen en gran medida a las utilidades de la Empresa; aunque tienen bajo el crecimiento de la demanda y, las inversiones en estos sectores son mínimas. Es decir estas vacas lecheras son muy rentables a corto plazo, pero no tiene crecimiento. Operan en sectores de bajo crecimiento. Es generalmente una firma tradicional, conservadora, prisionera del pasado, que reinvierte sistemáticamente en los sectores que forjaron su gloria años atrás. Si no se cuida, seguirá tranquilamente el ciclo de vida de los sectores que explota, envejecerá y morirá con ellos, a menos que un competidor astuto, se de cuenta que la mencionada empresa tiene mucho dinero, quizás algunos activos inmovilizados sub-evaluados, y en este caso hará una oferta de compra de las acciones de la empresa, adquirirá su control, luego la sangrará de su liquidez y de algunos activos para pagar la compra de sus acciones. La habrán comprado con su propio dinero, sin gastar ningún centavo.

El enfoque de la BCG supone cuatro tipos de estrategias básicas. Determinar y decidir cual es la más apropiada depende, entre otras razones, de la posición actual de los productos en el mercado, de su ciclo de vida, de los recursos con que cuenta la Empresa, y de las posibles reacciones de la competencia. Estas cuatro estrategias básicas son:

1. Crear / Crecer: Esta estrategia es particularmente adecuada para los dilemas, cuya participación debe incrementarse si van a transformarse en estrellas, puede ser una acción ofensiva o defensiva, en dependencia de que si busca un incremento de la rentabilidad, o si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir.

2. Mantener / Conservar: Estrategia diseñada para preservar la posición de mercado de un sector de negocio, es la adecuada para los productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuota de mercados relativos, además esta estrategia es particularmente dirigida para vacas lecheras fuertes.

3. Cosechar: Una estrategia que apunta a obtener un incremento a corto plazo y un flujo de fondos sin considerar el efecto a largo plazo, para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo, además es particularmente adecuada a una vaca débil cuyo futuro es débil y de la cual se necesitan mayores recursos financieros.

4. Retirarse / Eliminar: Esta estrategia apunta a la venta o liquidación del negocio o producto por que los recursos pueden utilizarse mejor en cualquier otro lado, se deberá aplicar a aquellos productos con una cuota de mercado inferior a la crítica, la estrategia de retirarse o eliminar es particularmente adecuada a perros o dilemas que la compañía decide que no puede financiar en su crecimiento.

El final de la década de los años 80 y los 90 se caracterizó por la presencia del más sofisticado mercado de capitales en un escenario altamente competitivo, ello influyó en el que se hiciera menos frecuente el uso de la Matriz BCG, pero aún así, este método sigue siendo material de consulta y herramienta básica dentro de la administración de cartera de productos de muchas empresas.

El método de la matriz BCG ha devenido en el más simple, cuantitativo y conocido de análisis de producto o centro de estrategia. El análisis de la cartera de productos es una especie de radiografía estratégica de la Empresa; revela, cuando sea el caso, ciertos desequilibrios fundamentales que ponen en peligro la supervivencia. Su adaptabilidad práctica permite que a nivel operativo, se pueda utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, y hasta los de la competencia ya que una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, mediante el balanceo del portafolio, el gerente estratega de Marketing puede buscar el equilibrio de crecimiento que le permita aprovechar plenamente la capacidad de crecimiento sostenible de la Empresa.

1.3.2 Matriz McKinsey

La matriz McKinsey es otro modelo para realizar un análisis de la cartera de negocios (o productos) de una empresa. También es llamada Matriz General Electric o Herramientas para la Valorización de Negocios (Business Assessment Array), y Pantalla de Negocios General Electric (GE Business Screen).

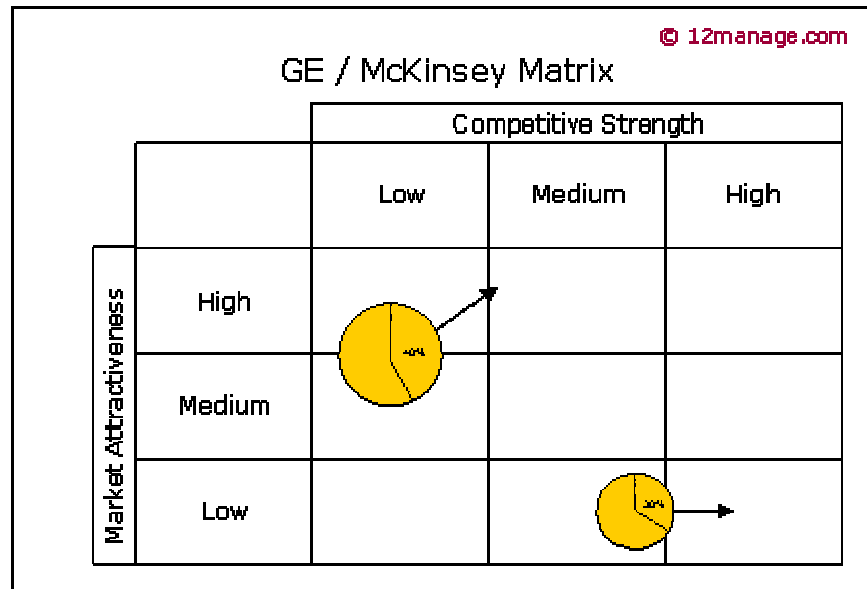
La Matriz McKinsey es más sofisticada que la Matriz BCG, en dos aspectos:

1. Se utiliza el indicador atractivo del mercado, en lugar de crecimiento del mercado. El atractivo del mercado incluye una gama más amplia de factores, además de la tasa de crecimiento del mercado.
2. La posición competitiva sustituye la participación de mercado pues la competitividad de cada producto o unidad de negocios incluye una gama más amplia de factores además de la participación de mercado, que puede determinar la fuerza competitiva de una unidad estratégica de negocio o producto.

La determinación de ambas dimensiones de la matriz debe partir de la consideración, por parte de un grupo de expertos, de cuáles son los factores que caracterizan el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa para ese producto, todos ellos ponderados, de acuerdo a la importancia relativa que tienen para la medición de cada dimensión.

Consecuentemente, la matriz GE se conforma en una matriz de 3 x 3, de la que resultan 9 celdas, como se muestra en el Gráfico 1.2.

Gráfico 1.2 Matriz McKinsey



A menudo, se dibujan las unidades de estrategias de negocio (o productos) como círculos, en donde:

- El tamaño de los círculos representa el tamaño de mercado.
- El tamaño de los segmentos de estos círculos representan la participación de mercado de la Unidad Estratégica de Negocio (o del producto).
- Las flechas representan la dirección y el movimiento de la Unidad estratégica de negocio (o producto) en el futuro.

El enfoque de la GE supone nueve tipos de estrategias básicas, que son:

Celda 1 (Fuerte, débil) – Construir selectivamente; ya que la empresa debe apoyarse en los puntos fuertes de este producto o superar las debilidades, si le interesa aprovechar la oportunidades del mercado, ya que su posición en él es débil, de lo contrario procederá renunciar a este producto si se prevé que no se podrá mantener el crecimiento o la empresa no está en condiciones de reforzar este producto.

Celda 2 (Fuerte-medio) – Invertir para construir; ya que la empresa, por su posición puede apoyarse en los puntos fuertes, reforzar sus áreas vulnerables y hasta podría buscar un liderazgo, para moverse a una posición más competitiva.

Celda 3 (Fuerte-fuerte) – Proteger posiciones; ya que la empresa por su posición podría invertir para crecer y reforzar los puntos fuertes para mantener la posición actual.

Celda 4 (Medio-débil) – Expansión limitada o cosecha; ya que debido al atractivo del mercado debe buscar expansión de bajo riesgo, minimizando inversiones y racionalizando las operaciones para bajar costos y mejorar su posición competitiva.

Celda 5 (Medio-medio) – Gestión selectiva; aquí se debe buscar beneficios protegiendo el programa existente y concentrar la inversión en segmentos con buena rentabilidad y bajos riesgos, para moverse a la posición 6

Celda 6 (Medio-fuerte) – Construir selectivamente; es decir, invertir en segmentos atractivos, fortaleciendo la posición frente a la competencia, buscando rentabilidad.

Celda 7 (Débil -débil) – Desinvertir; lo cual se puede lograr vendiendo, disminuyendo costos fijos, para maximizar la generación de fondos, ya bien sea vendiendo o evitando inversiones.

Celda 8 (Débil-medio) – Gestionar buscando beneficios; para ello se debe proteger la posición que se tiene en segmentos rentables, mejorar la línea de productos y minimizar inversiones, para moverse a una posición más competitiva.

Celda 9 (Débil-fuerte) – Proteger y reenfocar; el objetivo aquí es buscar beneficios a corto plazo, concentrándose en segmentos atractivos y defendiendo los puntos fuertes que se poseen.

Como se puede deducir de las recomendaciones estratégicas anteriores, esta Matriz se utiliza para identificar los productos con mayor capacidad de generación de ingresos, también se utiliza para analizar las actividades actuales en cada producto o cada línea de producto o cada división de la Empresa como un área o alternativa para la aplicación de recursos de inversión de cualquier tipo.

De este análisis en la Matriz se configuran tres zonas de celdas que indican la importancia del producto, las estrategias a seguir y los recursos necesarios: las celdas 2, 3 y 6 representan los productos con mayor posibilidad de crecimiento y que requieren mayor inversión, las celdas 1, 5 y 9 representan productos en los que se invertirá selectivamente y las celdas 4, 7 y 8 indican productos con pocas posibilidades y en lo que es aconsejable limitar la inversión o desinvertir.

1.3.3 Otros métodos de análisis de cartera.

Para evaluar el potencial competitivo, la participación del mercado o la rentabilidad en cada uno de los productos de la cartera o unidad de negocio que representa, se han desarrollado otros instrumentos de análisis, menos complejos que los anteriores pero igualmente valiosos, tales como:

Matriz de importancia del producto.

Esta permite mostrar en una misma tabla la importancia que tiene cada producto y se puede expresar tanto por su aporte al volumen total de ventas de la Empresa, como por su importancia respecto a las utilidades.

Esta matriz, como se observa en el gráfico 1.3, es de muy simple elaboración, pues la fuente de información es interna y proviene de las estadísticas de ventas de la empresa. No obstante, es de una alta utilidad pues permite visualizar la cartera de la empresa e identificar aquellos productos que generan el grueso de los ingresos y

utilidades de la empresa para aplicar un criterio de Pareto para el control por excepción y la atención preferente de los negocios o productos de la empresa.

Grafico 1.3 Matriz de importancia del producto

Producto	Ventas Miles	Aporte %	Nivel de importancia									
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
A	100	24.7										
B	85	21.0										
C	75	18.5										
D	75	18.5										

Matriz de evaluación comparada del producto.

Esta Matriz se utiliza para evaluar el producto en sí (aspectos físicos, de servicios y funcionales) en relación a los productos competidores. Aunque en el grafico 1.4, por razones de presentación, se han incluido sólo un producto propio: ABC, y el de la competencia XYZ, esta matriz puede ser ampliada para incluir cuantos productos se consideren necesarios y los criterios de evaluación deben ser ajustados a las características y atributos de valor propios del tipo de producto.

Para elaborar esta matriz se debe contar con un grupo de expertos, previamente seleccionados que generen la información y asignen un puntaje, sobre la base de una escala previamente acordada para calificar los negocios y productos.

Permite conformar una visión objetiva de la fortaleza de cada producto de la cartera de la empresa a fin de valorar la competitividad de la cartera.

Grafico 1.4. Matriz de evaluación comparada del producto

<i>Criterios</i>	Calificación Producto ABC		Calificación Producto XYZ	
	Comentarios	Puntos	Comentarios	Puntos
Calidad técnica. Calidad Comercial Precios. Imagen de Marca. Presentación. Tamaños. Funcionalidad: <ul style="list-style-type: none"> • Funciones Primarias • Funciones Secundarias • Funciones Terciarias. Facilidad de Uso o Manejo. Rendimiento o Duración. Economía en el uso. Funcionalidad Global. Utilidad del Envase. Servicios Post Venta. Otros criterios.				
TOTALES				

Matriz de crecimiento relativo del producto

Esta se utiliza para evaluar el verdadero significado del crecimiento en ventas de un producto, al relacionar dicho crecimiento con el crecimiento del mercado del producto y el de la economía nacional, como se muestra en el grafico 1.5, esta relación es importante ya que el dato aislado del crecimiento de ventas de un producto no es suficientemente explicativo por si solo, para ser utilizado en el diseño de estrategias de Marketing, que debe considerar también la evolución del entorno.

A su vez este análisis sirve de pauta para la toma de decisiones respecto al futuro del producto.

Grafico 1.5. Matriz de crecimiento relativo del producto.

	cMP Mayor que cEN	cMP Menor que cEN
cVP Mayor que cMP	Celda 1	Celda 2
cVP Menor que cMP	Celda 3	Celda 4

cMP= Crecimiento del Mercado.

cVP= Crecimiento de las ventas del producto.

cEN= crecimiento de la economía Nacional.

A su vez este análisis sirve de pauta para la toma de decisiones respecto al futuro del producto.

Los negocios o productos que se ubiquen en el cuadrante 1 evidentemente resultan productos muy exitosos para la empresa, toda vez que son aquellos en los cuales la empresa está creciendo en su cuota de mercado, en un mercado en expansión, de ahí que tiene que fortalecer esa posición.

Los negocios o productos que se ubiquen en el cuadrante 2 indican que la empresa posee una posición muy favorable también, de crecimiento de su cuota de mercado, aunque el mercado no sea especialmente atractivo ya que tiene un lento crecimiento; no obstante, la empresa debe defender esa posición alcanzada pues probablemente constituyan productos que la BCG califica como “vacas lecheras”

Los negocios o productos que se ubiquen en el cuadrante 3 indican que la empresa está perdiendo cuota de mercado, en un mercado en expansión, por lo cual está perdiendo oportunidades y debe elaborar una estrategia agresiva al respecto.

Los negocios o productos que se ubiquen en el cuadrante 4 indican que la empresa está perdiendo cuota de mercado, en un mercado poco atractivo, por su lento crecimiento, por lo cual debe valorar la conveniencia de permanecer en él, si es que los competidores poseen posiciones más sólidas.

Matriz ADL (Arthur D. Little. Inc)

Esta Matriz señala las opciones recomendadas al analizar la situación de la Empresa y el sector en que se encuentra. Estas dos variables se refieren a:

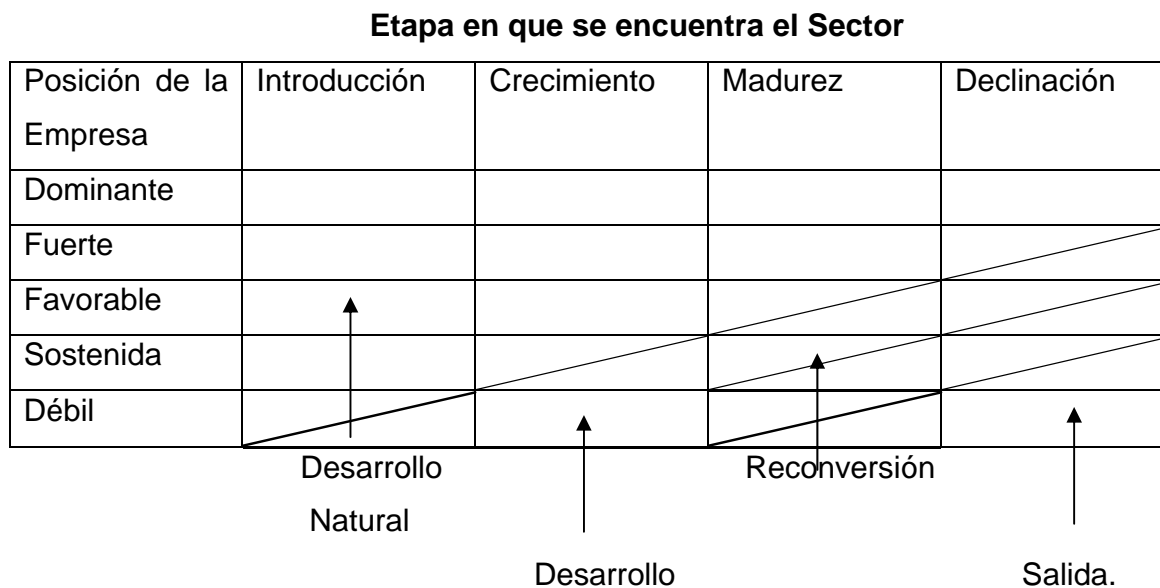
- **Posición de la Empresa:** Refleja la participación del mercado que tiene la Empresa con sus productos y el poder relativo que dicha posición le otorga sobre el mercado y la competencia, en una escala que va desde dominante, dicho de otra manera líder en el mercado, hasta débil representando una posición marginal en el mercado. La situación favorable se refiere en que una empresa domina un nicho de mercado y esta posición le permite desarrollarse de acuerdo con sus expectativas
- **Etapas en que se encuentra el sector:** Se refiere a las fases del ciclo de vida en que se encuentra, los diferentes productos de la cartera..

La posición de una empresa se basa en la evaluación de los criterios siguientes:

1. **Dominante:** A menudo es el resultado de un casi monopolio o de un liderazgo protegido.
2. **Fuerte:** Una compañía fuerte puede seguir una estrategia sin demasiada consideración de los movimientos de las compañías rivales.
3. **Favorable:** Se fragmenta la industria. No hay un líder claro entre los rivales más fuertes.
4. **Razonable (o sostenida):** La compañía tiene un nicho, geográfico o definido por el producto.
5. **Débil:** El negocio es demasiado pequeño para ser rentable o sobrevivir en un largo plazo. Debilidades críticas.

Esto resulta en una matriz de 5 posiciones competitivas por las 4 etapas del ciclo de vida. Cada posición en la matriz identifica una estrategia general, como se indica en el gráfico 1.6.

Gráfico 1.6. Matriz ADL



En la propuesta de la matriz ADL, el estratega debe identificar negocios discretos encontrando concordancias entre productos y líneas de negocio, usando los siguientes criterios como pauta:

- Rivales comunes
- Precios.
- Clientes.
- Calidad/Estilo.
- Sustitutibilidad
- Desinversión o liquidación

Es necesario destacar que además de tener bondades esta matriz para el análisis de cartera, también tiene sus limitaciones que son las siguientes:

- No hay duración estándar en el ciclo de vida.
- La determinación de la fase actual del ciclo de vida de la industria es difícil.
- Los competidores pueden influenciar en la duración del ciclo de vida.

Como se puede concluir de todos los instrumentos anteriores, ninguno por si solo puede asegurar criterios sólidos y definitorios para la valoración de la cartera; el éxito radica en el uso combinado de éstos para logra la confrontación de informaciones y arribar a conclusiones más fundamentadas.

Algunos autores, por otra parte, plantean la necesidad de utilizar los modelos de cartera con precaución porque prestan demasiada atención en el crecimiento de la cuota de mercado, o enmascaran factores de éxito diferentes para negocios o productos que coinciden en la misma celda y que requieren tratamientos estratégicos diferenciados, o no consideran la sinergia entre productos y negocios.

Esto refuerza el planteamiento anterior de la necesidad de combinarlos y no deja dudas de que en ello radica la posibilidad de mejorar la capacidad analítica y estratégica para la toma de decisiones, reduciendo el riesgo asociado al mero instinto y “olfato”.

CAPITULO II ANALISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL GRUPO INDUSTRIAL EMPAQUE

2.1 Descripción del objeto de estudio

El Grupo Industrial Empaque se crea en el año 2001 por la necesidad el Ministerio de la Industria Sideromecánica de desarrollar una política coherente y armónica de producción y comercialización de envases y embalajes, con la visión de liderar el universo de este sector en el país, así como los servicios de ingeniería asociados a estos, con la máxima calidad, tanto en el mercado interno como el externo, que en esos momentos se encontraba en un estado critico.

Esta entidad tiene dentro de su objeto social dirigir, orientar y evaluar el desempeño de cada una de las Empresas que la integran en función de las actividades autorizadas en sus objetos empresariales, así como administrarlas financieramente y gestionarles financiamiento, mercado, tecnología y por supuesto representarla ante los órganos competente.

En abril del año 2004 por orientación del Ministerio al cual pertenece se convoca a trabajar en el ejercicio estratégico de redimensionamiento del Grupo, en el cual se trazan objetivos muy concretos, entre ellos:

- Convertir el Grupo en el principal productor y proveedor de envases del país.
- Desarrollo la actividad de investigación y desarrollo del envase, actualizar y potenciar la tecnología y los servicios técnicos vinculados a la actividad del envase.
- Diversificar la gama de productos y servicios prestados, en función de la demanda nacional e incrementando la competitividad de nuestras producciones.
- Iniciar nuevos negocios que permitan desarrollar nuevos productos y renovar de forma paulatina la tecnología instalada.

- Aumentar de la eficiencia económica, el control de los recursos y el aporte necesario para el país.
- Incorporar todas las Empresas en el perfeccionamiento Empresarial.
- Lograr una organización funcional que permita cumplir la estrategia plantada.
- Ampliar las potencialidades de obtención de créditos extranjeros.
- Asumir valores y conductas éticas patrióticas acorde a la ideología revolucionaria en cuadros, dirigentes y trabajadores del Grupo y sus empresas además de mantener una constante vigilancia por la prevención y la lucha contra el delito y la corrupción.

El Grupo produce envases metálicos de diferentes gamas y surtidos, en hojalata, aluminio y acero, para lo cual tienen un mercado identificado pero no satisfecho ya que la tecnología instalada es obsoleta, y los aseguramientos para garantizar la continuidad de la producción no están asegurados.

Dentro de sus clientes fundamentales se encuentran el MINAL, INDAL, MINFAR, APICULTURA, CUBALUB, y CITRICOS JAGUEY.

A pesar de las dificultades que se presentan hoy para producir, se han logrado niveles importantes de producción y ventas lo que se muestra el Anexo 1.

La producción de envases metálicos del Grupo se realiza en cuatro fábricas, cuyas características se describen a continuación:

EMPRESA DE ENVASES DE ALUMINIO (ENVAL).

Esta entidad, ubicada en Holguín, produce y comercializa envases de aluminio de 355 ml. para cervezas, maltas, refrescos, jugos y compotas. Todas estas producciones están dirigidas al Ministerio de la Industria Alimenticia.

La demanda de este producto se ha comportado entre los 200.0 MMU a 300.0 MMU y ENVAL solo ha cubierto una pequeña parte de esta demanda, debido fundamentalmente a la inestabilidad constante de aseguramientos necesarios para garantizar la continuidad de la producción, esta entidad cuenta con una tecnología de punta que le permite producir dentro de la gama de envases de aluminio; otros tipos de envases siempre que sean demandados por los diferentes clientes. Cuenta con 192 trabajadores, altamente calificados y con un gran sentido de pertenencia.

EMPRESA DE ENVASES DE OCCIDENTE (ENVOCC).

Produce y comercializa envases de hojalata de 2 y 3 piezas con un amplio surtido, desde el envase de 7 Oz hasta el de 5 Galones, utilizados fundamentalmente en las conservas de pulpa de frutas, dulces en conservas, jugos, aceites y pinturas entre otros. Sus clientes principales la Unión Conservera, Unión Láctea, Cítricos, Pinturas Vitral, entre otros. Cuenta con una tecnología no muy avanzada pero está punto de lograr una inversión de una línea completa que duplicará las producciones y con una hojalata de menor espesor lo que significa un ahorro en materia prima.

Cuenta con 2 establecimientos: La Fabrica Armando Mirabal en Guanabacoa, donde se produce el envase para galletas y la otra Fábrica Luís Melián ubicada en San Miguel del Padrón que produce la gama de envases de 7 onzas hasta la lata de Galón incluyendo el ¼ de galón de pintura. La empresa cuenta con 242 trabajadores.

EMPRESA MARCEL BRAVO

Esta entidad, Santiago de Cuba carretera a la refinería, produce y comercializa bidones de acero de 210 litros con una capacidad de producción anual de 60 mil unidades, destinados fundamentalmente a CUBALUB y CASTROL. Dentro de sus proyecciones está encaminar este año un desarrollo tecnológico en la línea que permita un aumento de la capacidad productiva, una mayor calidad en el producto

terminado y una disminución de los costos, permitiéndonos asumir otros mercados como son la Apicultura, Fabrica de Aceite y Vitral.

EMPRESA DE ENVASES METALICOS RAFAEL TREJO

Se funda en 1998 por la Unión de las Empresas Rafael Trejo de Cuba y Caribbean Drums de Panamá la Asociación Económica Internacional (AEI) CUPACH, llegando a ser el mayor productor de bidones de acero de Cuba, cuya tecnología la pone a la altura de los mejores del mundo, con una capacidad instalada de 600 000 bidones.

Produce una amplia gama de bidones de 210 litros con el fin de satisfacer los requerimientos de todas las grandes y pequeñas industrias de alimentos, aceites, productos químicos y pinturas industriales. La empresa está enfrascada en la producción de tanques de contención de agua para enfrentar la campaña de higienización que lleva a cabo el país y para aceites comestibles como parte del programa de tareas priorizadas en la Batalla de Ideas.

Es menester aclarar que el Grupo Empaque es, en estos momentos, la empresa líder en el mercado nacional de la producción de envases metálicos de diferentes gamas, por ende está enfrascado de mantener este liderazgo e incluso introducirse en la producción de otros envases, y para lo cual esta inmersa en proceso inversionista grande el cual le permitirá asumir otros mercados.

2.1.1 Cartera de productos del Grupo Empaque.

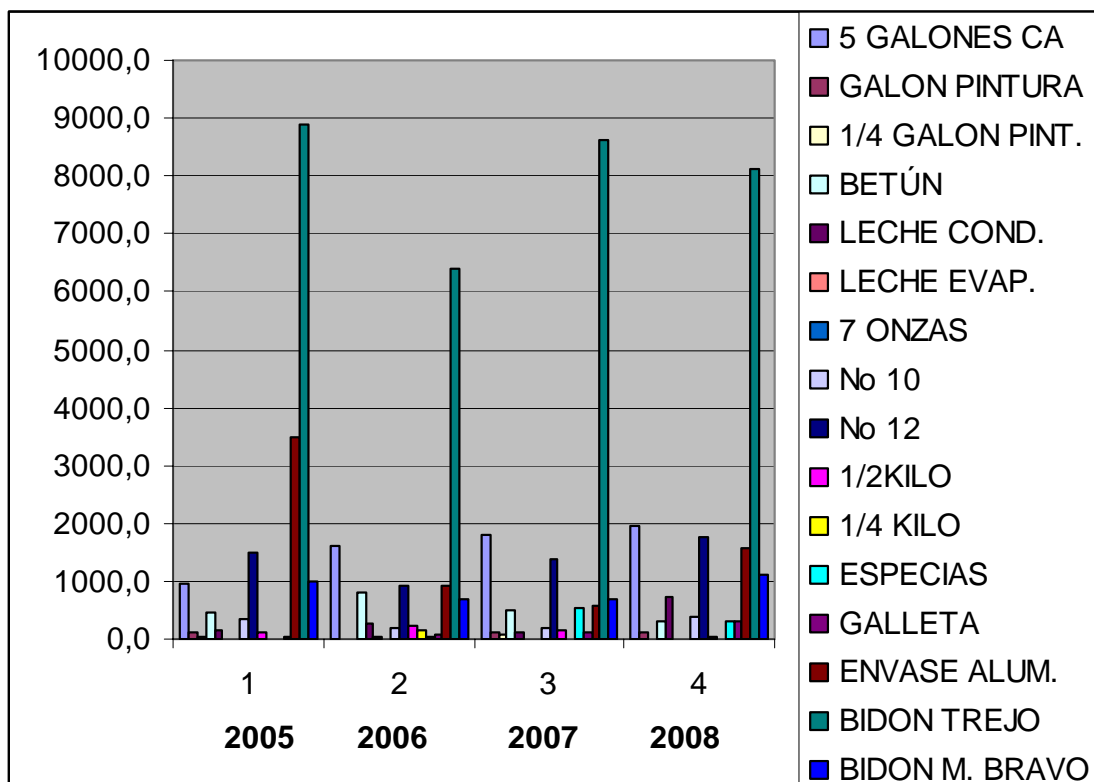
La cartera del grupo empaque, teniendo en cuenta las dimensiones del producto a la cual hacemos referencia en el capítulo I está estructurada de la siguiente manera:

ANCHO	LARGO	PROFUNDIDAD
Envases de Hojalata	Pintura	5 Galones
		1 Galón
		1/4 Galon
	Betún	
	Leche	Condensada (73x81)
		Evaporada (73x102)
	Compota (7 onzas)	
	Vitanova y Salsa de tomate	No. 10
		No 12
		1/2 Kilo
		1/4 Kilo
	Especie	
	Galleta	
Envases de aluminio	Envase de 355ml	Compota osito.
		Malta
		Cerveza Cristal
		Cerveza Bucanero
		Cerveza Mayabe
Bidones	55 Galones	
	55 Galones	

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento de las ventas de la cartera del Grupo Empaque, en los años 2005 al 2008 se puede ver en el Anexo 1. Un análisis de esta cartera, permitió construir el grafico que a continuación se muestra:

Comportamiento de las ventas por producto en el período 2005-2008



Fuente: Elaboración propia.

El análisis del gráfico permite identificar, con certeza, que esos crecimientos no indican ninguna tendencia, por el contrario, existe gran inestabilidad en los mismos, y resulta difícil leer los datos, solo es menester aclarar que en el caso de los envases de aluminio y bidones existe una ligera tendencia al incremento de los niveles de ventas año tras año, y que se pueden apreciar claramente. En el caso de los envases de aluminio, a partir del 2006 existe un crecimiento paulatino y la tendencia es al incremento, lo cual resulta lógico toda vez que la demanda de este tipo de envase se deriva de la demanda de refrescos y cervezas, que también crece, por otra parte los bidones son también envases que tienen cierta tendencia al crecimiento, puesto que las producciones a las que están dirigidas crecen a su vez.

De cualquier manera, aún cuando la mayor cantidad de tipos de envases del Grupo Empaque poseen una gran inestabilidad en sus crecimientos, se hace necesario e imprescindible realizar un análisis de cartera para demostrar científicamente su repercusión para la sostenibilidad de la empresa.

El punto de partida de este análisis debe ser el momento del ciclo de vida genérico en que se encuentra cada producto de la cartera, para poder identificar el grado de obsolescencia de la misma y este análisis arrojó los siguientes resultados.

TIPO DE ENVASE	USO	TENDENCIA MUNDIAL	ETAPA DEL CICLO DE VIDA
5 Galones, No 10, No12, ½ Kilo, ¼ Kilo.	Pulpas, salsas de tomate, Puré, mermeladas, sopas etc.	La tendencia para envasar este tipo de producto es el vidrio, pues tiene 2 años más de durabilidad que el de hojalata. En otros casos la tendencia también es al plástico.	Madurez- Declive.
Galón pintura y ¼ de Galón pintura.	Pinturas.	La tendencia es al plástico, aunque se mantiene la presencia del envase de hojalata.	Madurez – Declive.
Betún.	Betún.	Hay 2 tendencias, la más clásica que sigue empleando envases metálicos, pero de mejor	Declive.

		presencia, litografiados y con mecanismo de cierre y apertura fácil, y la otra para las cremas líquidas, en envases plásticos o de vidrios con aplicador.	
Leche	Leche.	La tendencia es al vidrio y al cartón, aunque aún existe presencia de latas de Hojalata.	Madurez-Declive.
7 Onzas.	Compotas	Al plástico, termos esterilizados, (Doypack)	Declive
Especias.	Especias.	La tendencia es al cristal y al plástico rígido o polipropileno con sistema de cierre.	Declive.
Galleta.	Galletas	Al plástico (polipropileno), se buscan envases, seguros y fáciles de transportar, así como reciclables.	Declive
Envases de Aluminio	Refrescos, maltas y cervezas.	La tendencia mundial en general	Crecimiento

		es mantener este tipo de envase, incluso crecer.	
Bidones	Aceites, lubricantes, mieles etc.	En todo el mundo se sigue usando este tipo de envase.	Madurez

Fuente: Elaboración propia

La información anterior permite concluir que en esos momentos la cartera del grupo empaque posee un alto grado de obsolescencia, ya que la mayoría de sus productos se encuentran en la fase de declive, pues las tendencias mundiales apuntan al envasado en vidrio y plástico, y no a los envases de hojalata, solo con la excepción a los envases de Aluminio y los bidones, que se encuentran en una etapa de crecimiento y madurez respectivamente ya que su tendencia es a mantener la demanda e incluso a incrementarse, esto corrobora el hecho de que en la actualidad son los productos líderes en la cartera en cuanto a niveles de ventas.
























Es importante destacar que, a simple vista se observa la necesidad de una reconversión casi total de la industria de envase en el grupo, acorde a las tendencias mundiales en el sector, derivadas de las exigencias de la industria que demandan estos envases. Esto por consiguiente trae consigo altos gastos que el grupo no puede asumir en estos momentos, por tanto se necesita realizar un análisis más profundo que demuestre realmente el estado de la cartera y que permita tener más elementos para tomar decisiones en ese proceso de inversión.
































2.2 Análisis de la cartera de productos del grupo empaque

Para este análisis de cartera se aplicaron, de las matrices e instrumentos explicados en el capítulo 1, aquellas para las cuales era factible contar con la información requerida.

Matriz de importancia del producto

Con los datos de ventas del anexo 1, la aplicación de esta matriz para los 3 años estudiados, se muestra a continuación:

2005														
Productos	Ventas		UTILIDADES		Nivel de importancia									
	MP	%	MP	%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5 GALONES CA	943.4	5.5	149.4	9.3										
GALON PINTURA	111.4	0.7	13.6	0.8	 									
1/4 GALON PINTURA	34.0	0.2	5.5	0.3	 									
BETÚN	469.8	2.8	53.9	3.4	 									
LECHE CONDENSADA	139.8	0.8	23.7	1.5	 									
LECHE EVAPORADA	0.0	0.0	0.0	0.0										
7 ONZAS	1.3	0.0	0.2	0.0										
No 10	330.7	1.9	38.7	2.4	 									
No 12	1487.0	8.7	178.7	11.1	 									
1/2KILO	123.8	0.7	15.4	1.0	 									
1/4 KILO	0.0	0.0	0.0	0.0										
ESPECIAS	5.5	0.0	0.4	0.0										
GALLETA	20.7	0.1	3.8	0.2	 									
ENVASE ALUMINIO	3493.0	20.5	219.2	13.7	 									
BIDON TREJO	8870.0	52.1	803.4	50.0	 									
BIDON M. BRAVO	1007.3	5.9	99.5	6.2	 									
TOTAL	17037.7	100.0	1605.3	100.0										

2006														
Productos	Ventas		UTILIDADES		Nivel de importancia									
	MP	%	MP	%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5 GALONES CA	1604.0	13.0	201.5	17.3										
GALON PINTURA	8.3	0.1	1.1	0.1										
1/4 GALON PINTURA	5.3	0.0	0.8	0.1										
BETÚN	792.1	6.4	90.9	7.8										
LECHE CONDENSADA	282.3	2.3	33.1	2.8										
LECHE EVAPORADA	27.9	0.2	3.3	0.3										
7 ONZAS	14.9	0.1	2.1	0.2										
No 10	177.8	1.4	20.4	1.7										
No 12	933.3	7.5	113.9	9.8										
1/2KILO	242.5	2.0	28.2	2.4										
1/4 KILO	137.1	1.1	14.9	1.3										
ESPECIAS	40.3	0.3	8.1	0.7										
GALLETA	72.4	0.6	9.6	0.8										
ENVASE ALUMINIO	932.4	7.5	72.7	6.2										
BIDON TREJO	6404.1	51.7	497.1	42.6										
BIDON M. BRAVO	702.7	5.7	69.4	5.9										
TOTAL	12377.4	100.0	1167.1	100.0										

2007														
Productos	Ventas		UTILIDADES		Nivel de importancia									
	MP	%	MP	%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5 GALONES CA	1792.6	12.1	224.7	14.9										
GALON PINTURA	100.7	0.7	12.5	0.8										
1/4 GALON PINTURA	67.2	0.5	10.1	0.7										
BETÚN	500.6	3.4	100.1	6.6										
LECHE CONDENSADA	105.9	0.7	12.4	0.8										
LECHE EVAPORADA	0.0	0.0	0.0	0.0										
7 ONZAS	0.0	0.0	0.0	0.0										
No 10	185.8	1.3	22.2	1.5										
No 12	1377.7	9.3	160.8	10.7										
1/2KILO	148.0	1.0	16.9	1.1										
1/4 KILO	0.0	0.0	0.0	0.0										
ESPECIAS	551.3	3.7	110.3	7.3										
GALLETA	106.9	0.7	14.1	0.9										
ENVASE ALUMINIO	581.6	3.9	101.4	6.7										
BIDON TREJO	8623.0	58.2	669.3	44.3										
BIDON M. BRAVO	674.2	4.6	55.2	3.7										
TOTAL	14815.5	100.0	1509.9	100.0										

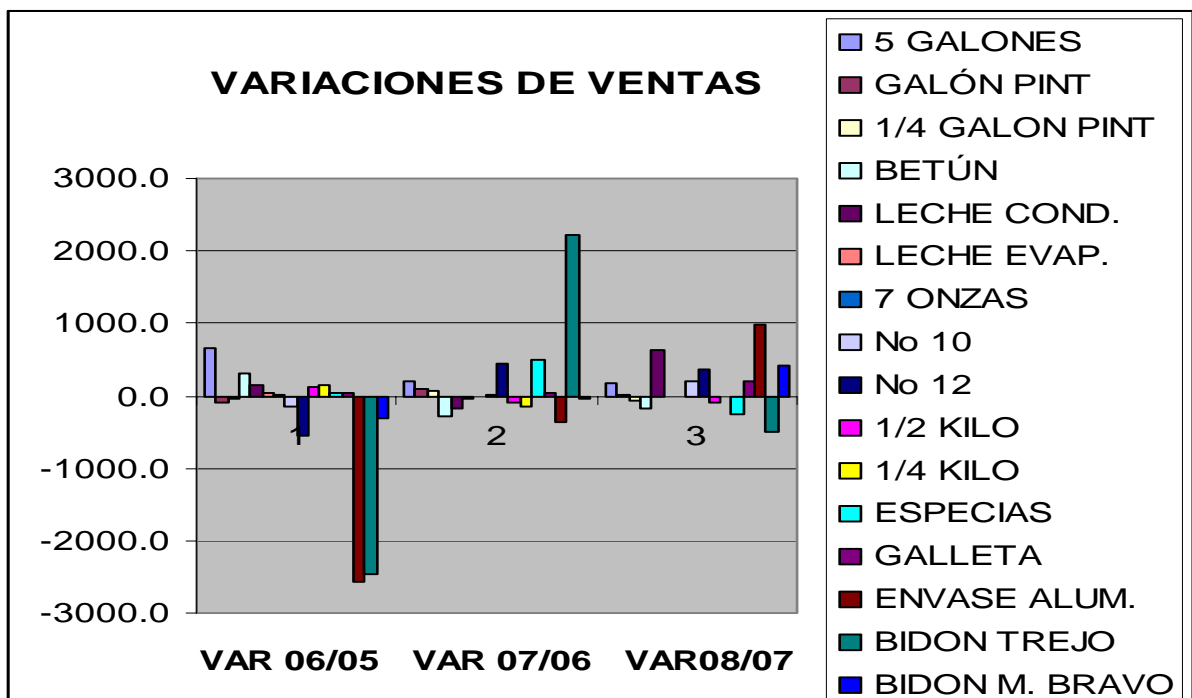
2008															
Productos	Ventas		UTILIDADES		Nivel de importancia										
	MP	%	MP	%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
5 GALONES CA	1964.1	11.8	246.2	15.9											
GALON PINTURA	108.1	0.6	13.4	0.9											
1/4 GALON PINTURA	0.0	0.0	0.0	0.0											
BETÚN	319.9	1.9	64.0	4.1											
LECHE CONDENSADA	746.4	4.5	87.6	5.7											
LECHE EVAPORADA	0.0	0.0	0.0	0.0											
7 ONZAS	0.0	0.0	0.0	0.0											
No 10	377.4	2.3	45.1	2.9											
No 12	1750.1	10.5	204.3	13.2											
1/2KILO	56.3	0.3	6.4	0.4											
1/4 KILO	0.0	0.0	0.0	0.0											
ESPECIAS	289.7	1.7	57.9	3.7											
GALLETA	316.2	1.9	41.6	2.7											
ENVASE ALUMINIO	1559.8	9.3	77.7	5.0											
BIDON TREJO	8124.3	48.6	630.6	40.7											
BIDON M. BRAVO	1097.1	6.6	74.5	4.8											
TOTAL	16709.4	100.0	1549.3	100.0											

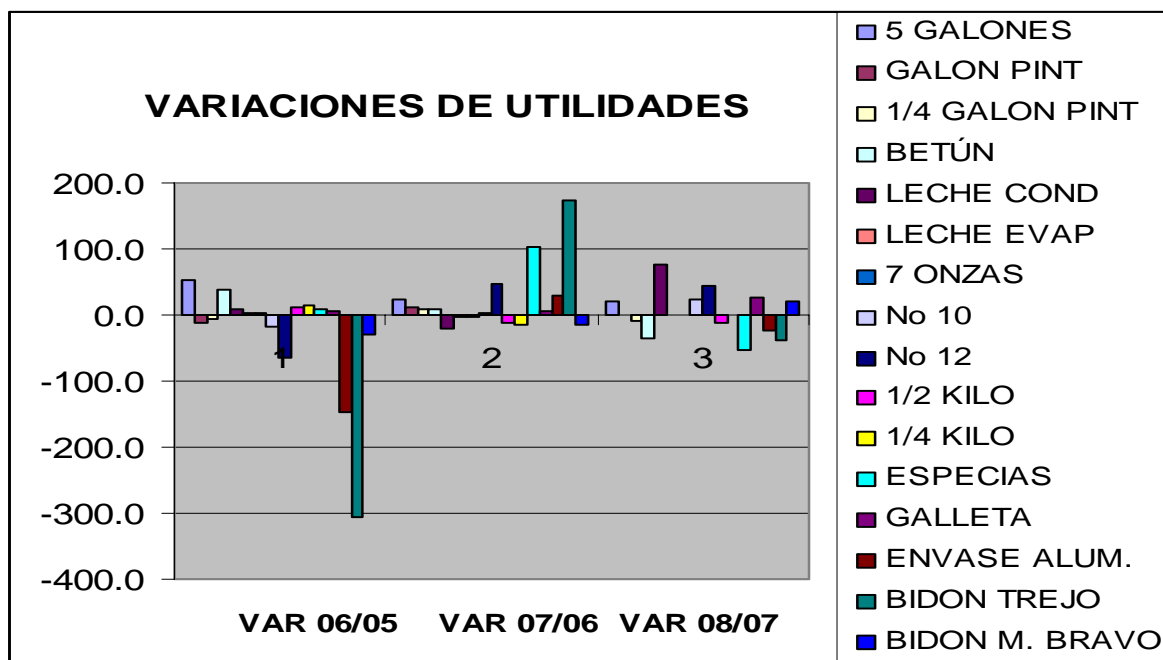
Este análisis permite identificar dos grandes grupos de productos que acaparan alrededor del 70% de las ventas y utilidades:

- Bidones de Trejo y Envases de Aluminio, que concentran más del 50% de ventas y utilidades.
- 5 galones y No.12, que concentran alrededor del 20% de ventas y utilidades

Ello significa que 4 productos son decisivos para la cartera, mientras que el resto de los productos (12) poseen cada uno una participación muy baja en la cartera, sin aportes significativos a la misma.

Si a esto se suma la inestabilidad en la producción, producto de disponibilidad de materia prima, roturas del equipamiento y otras razones, la situación empeora; es por ello que a continuación se muestra un análisis de la variación de la importancia (en ventas y utilidades) para la empresa de los diferentes productos de la cartera (Ver Anexo 2):





Como se observa en los gráficos anteriores, aunque se mantiene la concentración de la importancia en los 4 productos anteriormente señalados, existe una importante variación anual de esta importancia entre años, que responde a razones de producción, no de demanda, lo que confirma lo señalado antes en cuanto a la inexistencia de una tendencia marcada en el crecimiento de las diferentes producciones.

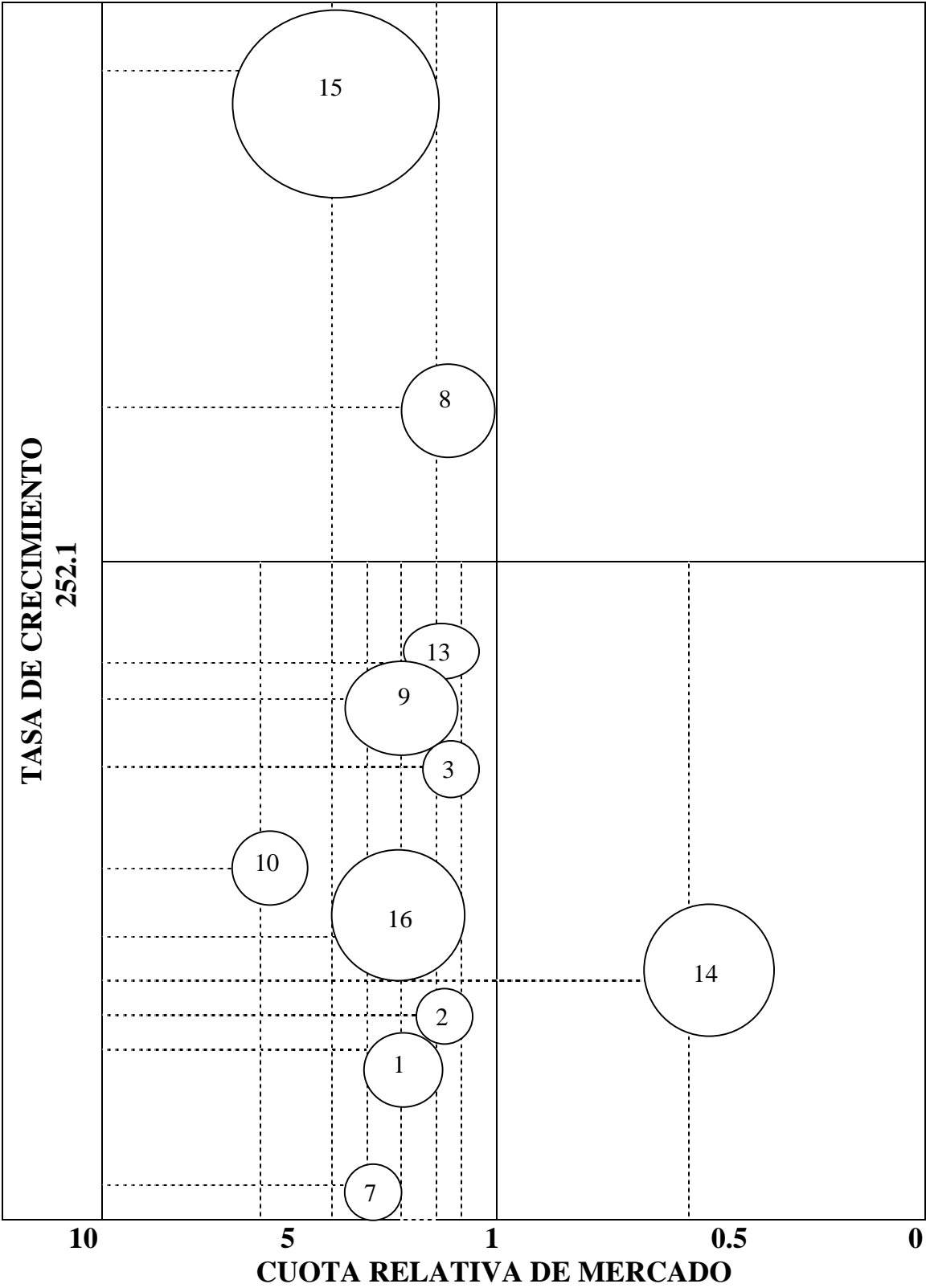
Matriz BCG

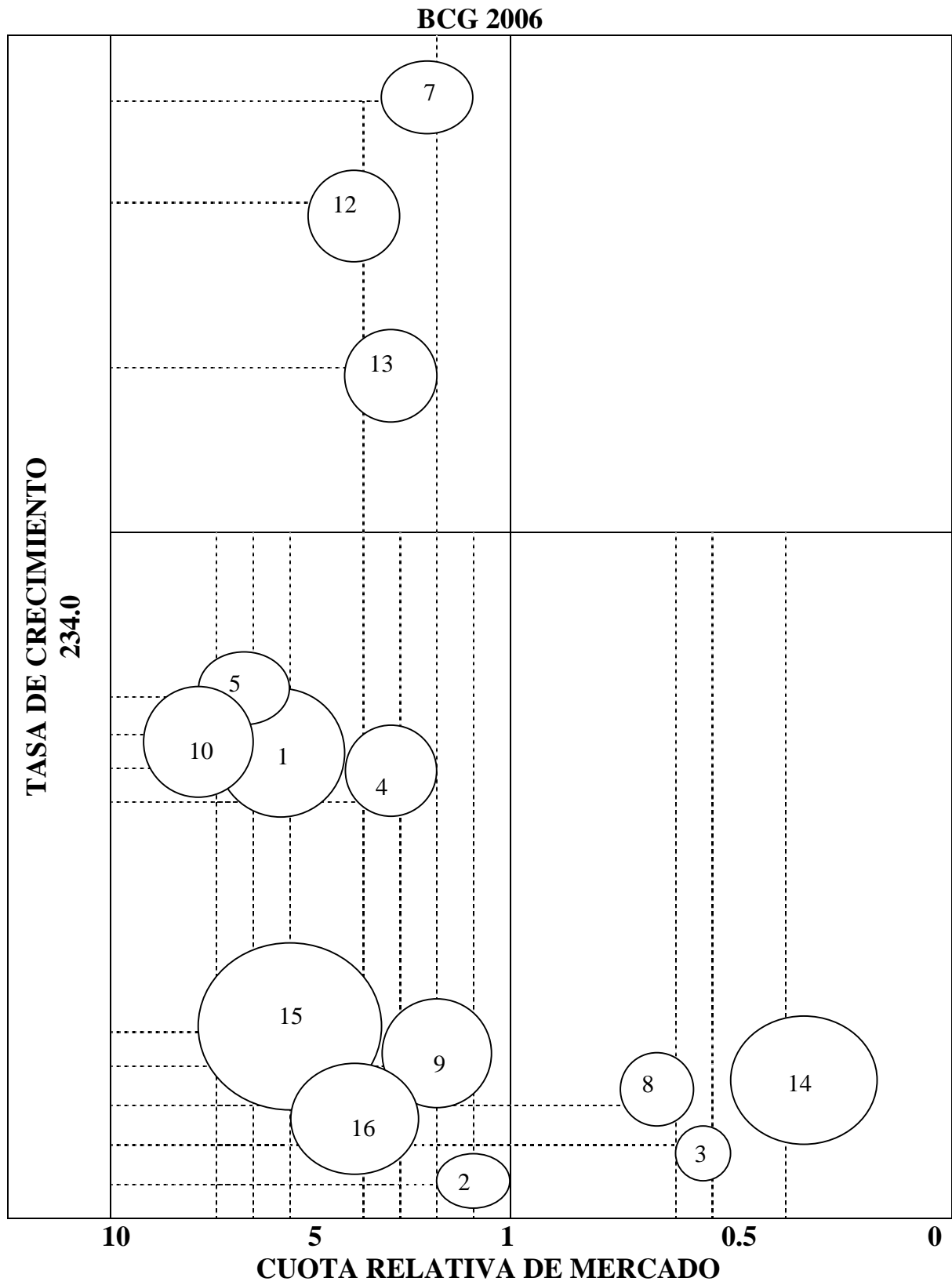
La construcción de las matrices BCG (ver anexo 3), permitió graficar la siguiente situación:

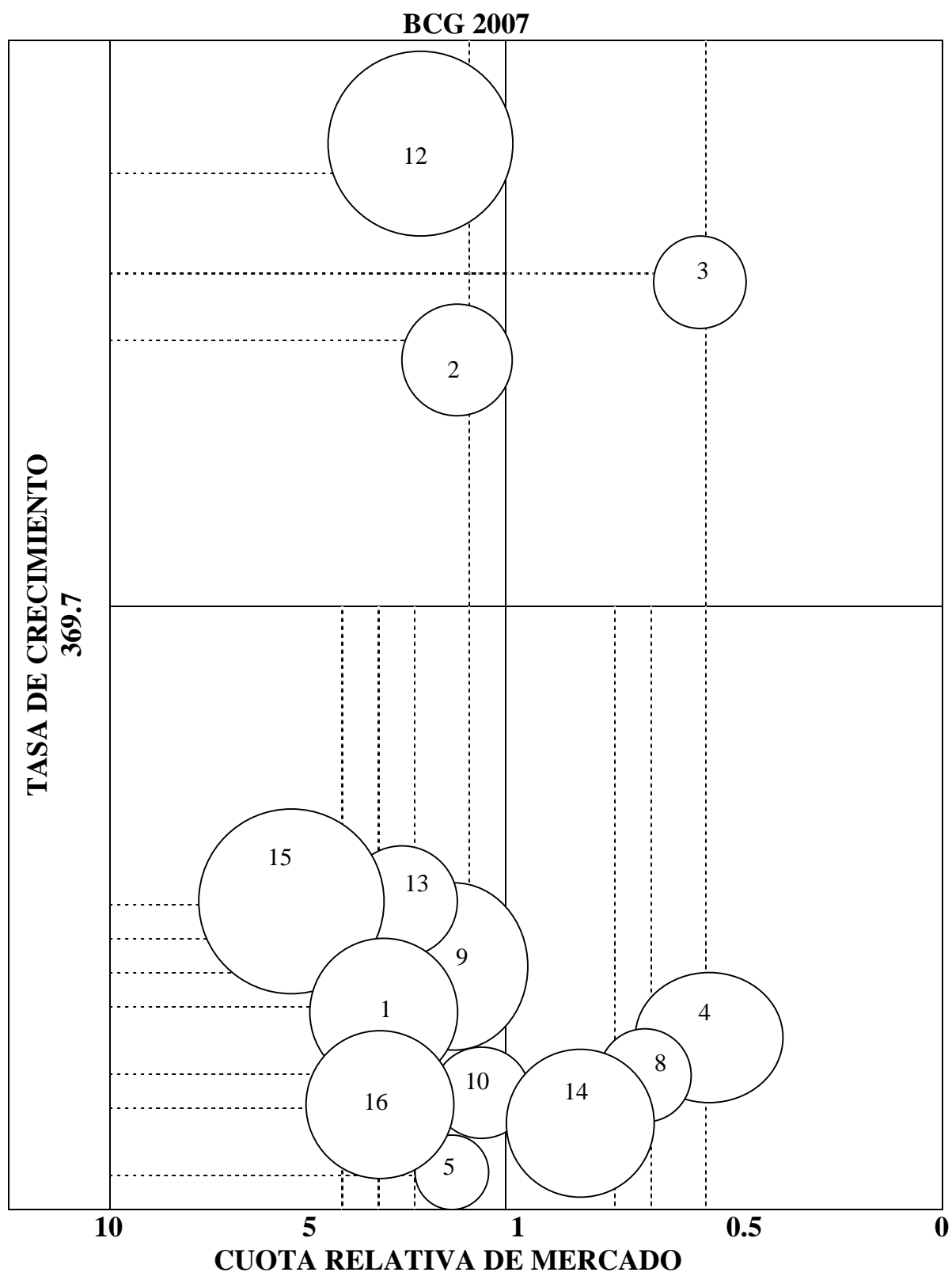
Leyenda de productos:

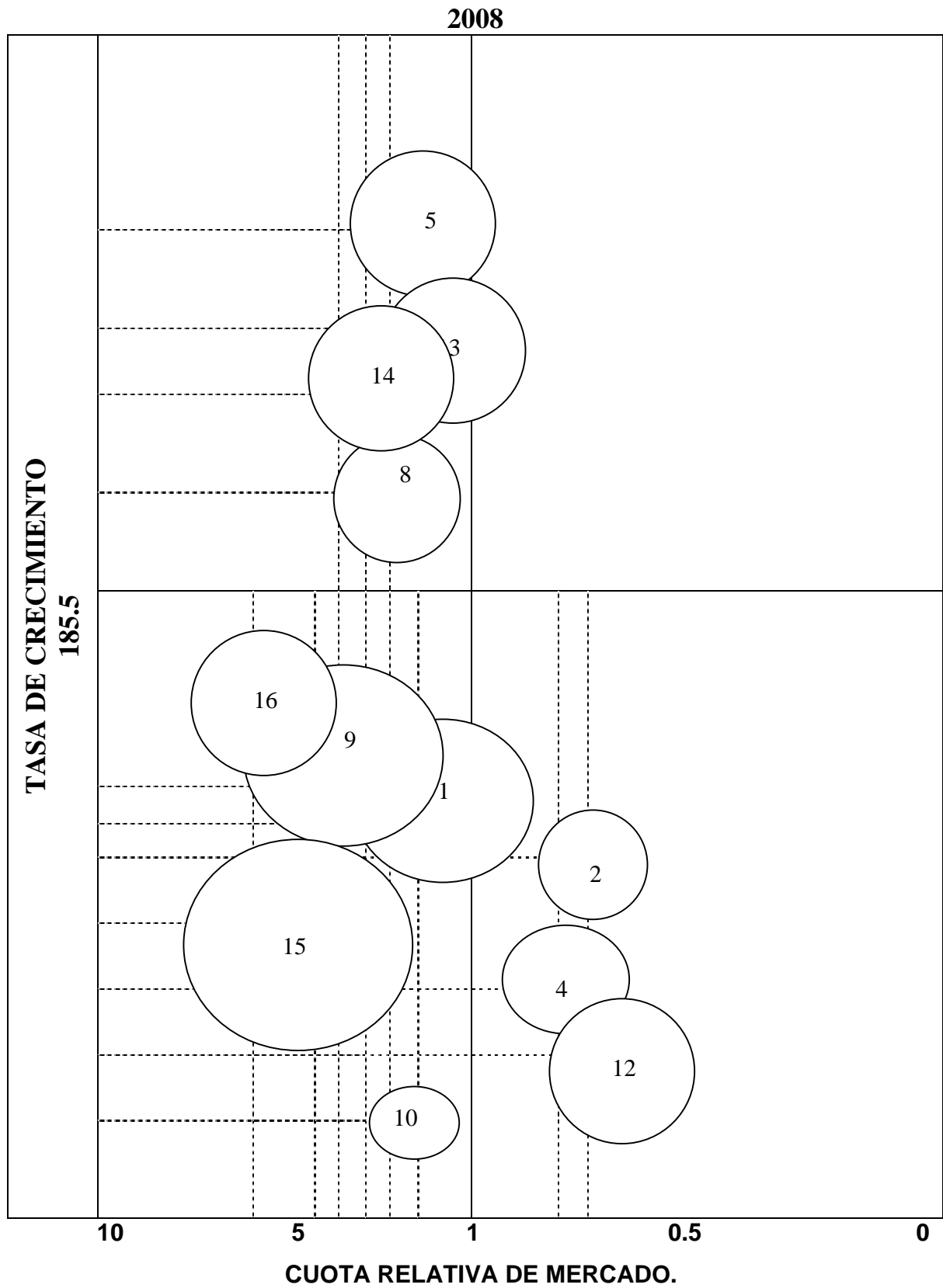
- | | | |
|-----------------------|-------------------|-----------------|
| 1. 5 galones. | 8. No. 10 | 15. Bidón Trejo |
| 2. Galón Pintura. | 9. No. 12 | 16. Bidón M. B |
| 3. 1/4 Galón Pintura. | 10. 1/2 Kilo | |
| 4. Betún. | 11. 1/4 Kilo | |
| 5. Leche Condensada | 12. Especies | |
| 6. Leche Evaporada. | 13. Galleta | |
| 7. 7 onzas. | 14. Env. Aluminio | |

BCG 2005









El resultado de esa representación gráfica nos brinda la información siguiente:

En general la cartera del grupo empaque se puede caracterizar como un portafolio obeso ya que la mayoría de los productos se encuentran en el cuadrante de vacas lecheras, lo cual tiene de positivo que contribuye en gran medida a las utilidades de la empresa, pues los productos situados en este cuadrante son generadores de liquidez y, como no necesitan de grandes gastos, sirven para amortizar o financiar otros productos que tienen grandes cuotas de crecimientos, pero esta estructura tiene de negativo que estos productos tienen la tendencia natural de pasar de la etapa de Madurez a la Declive y no se percibe en la cartera la posibilidad de la sustitución de estas “vacas” ya que no hay una presencia significativa de productos “interrogantes” y “estrellas”.

Por otra parte se puede percibir que el 50.0% de la cartera del Grupo (productos 1, 2, 5, 9, 10, 13, 15 y 16) se repiten en dos o más años en este cuadrante, de ello se deriva que el grupo es rentable por el momento, pero se refuerza el peligro antes señalado.

Es menester aclarar que el otro 50.0% de la cartera está distribuido entre los cuadrantes estrellas y perro muerto, en el caso de los productos que se repiten en más de dos años en el cuadrante estrella se encuentran los productos 8, 13, y el 12, en el cuadrante perro están los productos 14, y el 8, y el resto de los productos indistintamente se mueven de un cuadrante a otro sin ninguna tendencia claramente marcada e incluso en algunos caso no presentan participación de importancia.

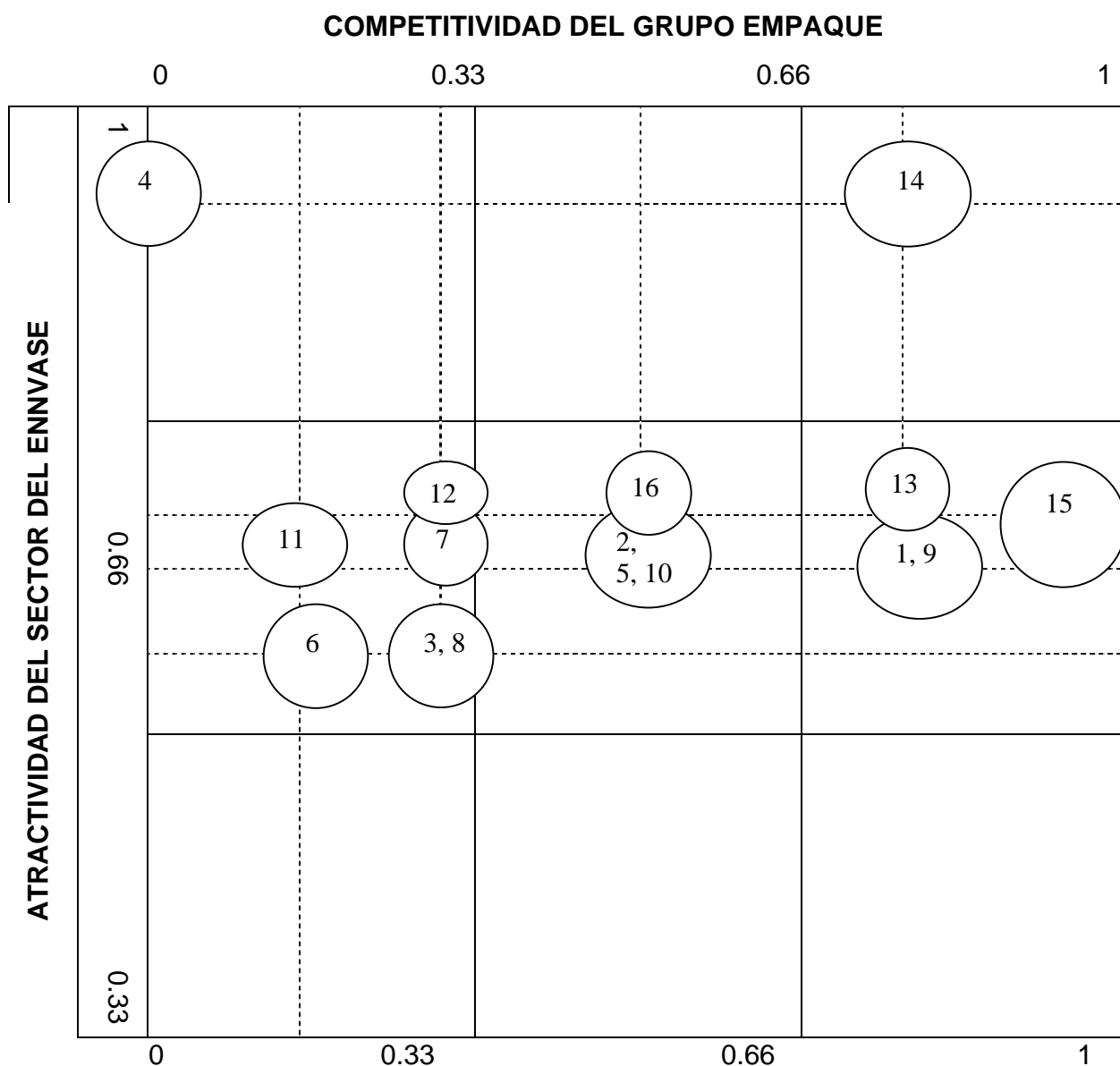
Por tanto las expectativas de crecimiento del Grupo con esta cartera de productos se pueden definir con claridad que son nulas, ya que tienen mucho tiempo en el mercado sin ser renovados. Las inversiones tienen que estar dirigidas y orientadas a mantener la cuota alcanzada, y orientarse a la innovación para introducir productos “estrella”, debido a que están en la fase de Madurez.

Es importante destacar que los bidones (15 y 16) siguen siendo el sostén dentro de la cartera del grupo en cuanto a venta y utilidades se refiere, pues estos, desde el 2005 al 2008 se encuentran en el cuadrante de vaca lechera, aunque en un año fueron productos estrellas, los mismos generan liquidez suficiente para financiar el estado de los otros productos, por otra parte y teniendo en cuenta la alta tecnología que posee la producción de envases de aluminio (14) no se debe descartar a pesar que en los años 2005 al 2007 se encontraba en el cuadrante perro muerto, lo que aparentemente demuestra, y sin ningún análisis más profundo, que están listos para liquidar, no obstante y por estrategia del grupo se hace imprescindible volcar todos los esfuerzos para garantizar la estabilidad de esa producción, ya que la demanda del mercado crece para este tipo de envase, así este producto en el 2008 logra ser estrella.

Matriz Mc Kinsey

Para complementar este análisis y estudiar la factibilidad de seguir invirtiendo en estos productos, se aplicó la matriz McKinsey.

La elaboración de esta matriz se basó en un grupo de expertos del sector, quienes brindaron los criterios para la valoración de las dimensiones de la matriz (ver anexo 4), lo que posteriormente fueron cuantificado para construir la matriz. (Ver anexo 5)



La interpretación de esta matriz indica lo siguiente:

- Cerca del 38% de los productos de la cartera del Grupo Empaque se encuentran ubicados en la celda Medio – Débil. Lo que indica que estos productos tienen atractividad media del mercado y baja competitividad, por tanto para definir el destino de los mismos hay que basarse en los análisis anteriores, ahora bien particularizando en cada uno de ellos se evidencia que los productos 3 y 8 (1/4 Galón pintura, No 10) podrían mejorar su posición si

se logra una mínima inversión, para racionalizar la operación y así bajar los costos, el resto de los productos 6, 7, 11 y 12 (Leche evaporada, 7 onzas, 1/4 Kilo y especias) y teniendo en cuenta que en los años 2007 y 2008 no tuvieron importancia dentro de la cartera, se propone, desde luego, no realizar proyecciones futuras con los mismos o sea no invertir.

- Los productos 2, 5, 10 y 16 (Galón pintura, Leche condensada, ½ Kilo y el Bidón de M. Bravo) que representan el 25% de la cartera se encuentran en la 5ta celda, todos ellos en gran medida han tenido una buena participación en el nivel de importancia, por tanto es recomendable seguir aplicándole recursos para mejorar su posición.
- Los productos 1, 9, 13, y 15 (5 Galones, No 12, Galleta y Bidón de Trejo) que representan otro 25% de la cartera, se encuentran en la 6ta celda, representando los productos de mayor posibilidad de crecimiento y por tanto es donde deben estar dirigido el mayor peso de las inversiones, por otro lado son productos que en casi todos los años analizados aportan la mayor cantidad de ingreso al Grupo.
- En la celda # 3 se encuentra ubicado el producto 14 (Envases de aluminio), el cual posee fuerte atractivo de mercado y fuerte competitividad, lo cual indica que el grupo puede reforzar con recursos para mantener su posición, no existe necesidad en invertir, pues la tecnología es de punta, solo trabajar en mantener la estabilidad productiva para no perder el mercado logrado.
- En la celda # 1 esta ubicado el producto 4 (Betún), lo cual implica que su posición es débil y teniendo en cuenta los análisis de las matrices elaboradas antes, es de vital importancia no malgastar las utilidades que brindan los otros productos para desarrollar el mismo. Por tanto la empresa debe tomar la decisión de renunciar a este producto luego de que se prevé que no podrá mantenerse un crecimiento estable del mismo.

CAPITULO III Recomendaciones estratégicas para el manejo de la cartera de productos del Grupo Industrial Empaque.

Tal y como se señaló en el capítulo 1, un análisis de cartera exige la integración de la información que brindan los diferentes instrumentos aplicados ya que ninguno, por si solo permite llegar a conclusiones. De ahí que la consideración de todos los anteriores elementos permite arribar a las siguientes conclusiones por producto:

1. 5 galones:

Este producto se encuentra en fase de madurez-declive pues la tendencia internacional es a su sustitución por un tipo de envase de otro material, no obstante y viendo el resultado que ha tenido dentro del proceso de análisis del mismo, se puede decir que este producto ha contribuido grandemente a mantener la cartera del grupo desde su posesión como vaca lechera, pues en 2 años consecutivo se ubica en ese cuadrante

Teniendo en cuenta el resultado de la McKinsey, se refuerza la idea que este producto tiene grandes posibilidades de crecimiento.

2. Galón Pintura:

Este producto se encuentra igualmente en la fase de madurez-declive y la tendencia es a la sustitución por el plástico aunque todavía existe presencia del envase de hojalata, de cualquier manera y teniendo como base de análisis y luego del resultado de las matrices aplicadas, podemos decir que el mismo ha mantenido crecimiento notable que le permite estar ubicado por 2 años en el cuadrante vaca lechera, por tanto si apreciamos además el resultado que tuvo en la matriz McKinsey podemos definir que el mismo es de utilidad para la cartera.

3. 1/4 Galón Pintura:

Se encuentra en la fase de madurez- declive, pero el mismo no ha tenido resultados alentadores en las matrices realizadas, e incluso en uno de los años analizados (2008) no tuvo ninguna participación de importancia, esto corrobora que este producto no tiene futuro a largo plazo.

4. Betún:

Este producto se encuentra en la etapa del ciclo de vida de declive y aunque la tendencia es a mantener este tipo de envase metálico, con la diferencia de mejor presencia, litografiados y de fácil apertura que el grupo no esta en condicione de asumirlo con la tecnología que posee.

Este envase no ha tenido tendencia alguna al crecimiento estable y queda demostrado en los análisis respectivos de cada matriz, ubicándose en el cuadrante perro muerto en 2 años y en el 2005 no tiene participación alguna dentro de la cartera y para reforzar la idea de que no es un producto de importancia en la cartera, se encuentra en la celda # 1 de la matriz McKinsey lo cual demuestra que su posición es muy débil.

5. Leche Condensada:

Se encuentra en la fase de madurez- declive ya que la tendencia es al vidrio y al cartón, no obstante este producto esta ubicado en 2 años consecutivo en el cuadrante de vaca lechera y en el 2008 pasa a ser estrella lo que demuestra cierta tendencia al crecimiento, quedando manifestado en el análisis de la McKinsey hallándose en la celda # 5 lo cual representa, que con inversión de recurso puede mejorar su presencia.

6. Leche Evaporada:

Al igual que la tabla de leche condensada, este producto esta en la fase de madurez- declive, y sin embargo tiene una participación muy escasa dentro de la cartera en los años analizados.

7. 7 onzas:

Este producto se halla en la fase de declive pues la tendencia es al plástico o al cartón y el mismo no ha logrado ventas significativas, además no tiene tendencia alguna a estabilizarse, por su parte los resultados de la matriz McKinsey, tampoco aconsejan que este sea un producto preferenciado en la cartera del Grupo.

Aunque su demanda está relacionada con un producto sensible, como es la compota infantil, ya en el país se cuenta con la tecnología de envasado en TetraBrick, por lo cual es un producto sin mucho futuro.

8. No. 10:

Dicho producto se encuentra en la fase de madurez-declive, debido a que la tendencia es al vidrio y en algunos caso al plástico, el mismo no tiene un indicio claro de crecimiento pues del año 2005 al 2006 pasa de estrella a perro muerto el cual se mantiene otro año y en el 2008 vuelve a se estrella, lo que indica que no existe una tendencia definida, de cualquier manera y teniendo en cuenta el resultado de la matriz McKinsey este producto se ubica en la celda # 4 indicando que pueden mejorar su posición si se logra una inversión en él.

9. No. 12:

La tendencia de este tipo de envase es al vidrio y en algunos casos al plástico, por tanto se encuentra en la fase de su ciclo de vida de madurez- declive, no obstante este producto se mantiene en el cuadrante de vaca lechera durante 4 años, generando un por ciento importante de las ventas y utilidades dentro de la cartera.

Además se encuentra ubicado en la celda # 6 de la matriz McKinsey, demostrando que es el que más posibilidades de crecimiento tiene.

10. 1/2 Kilo:

Este producto se encuentra en la fase de madurez-declive, en el año 2005 y 2006 no tiene participación de importancia dentro de la cartera, en el 2007 y 2008 pasa a ser

producto vaca, aunque si tenemos en cuenta los resultados de este producto en la matriz McKinsey, se puede plantear que se halla en la celda # 5 y podría continuar aportándosele recursos para mejorar su posición.

11.1/4 Kilo:

Este envase se encuentra en la fase de madurez-declive y no presenta ninguna participación de importancia dentro de la cartera si consideran los años analizados, además se encuentra ubicado en la celda # 4 que representan los productos que tienen baja competitividad, a consecuencia de esto es un producto en el cual no se debe no hacer planes futuros.

12. Especias:

Este envase se encuentra en la fase de declive en su ciclo de vida, pues la tendencia es al cristal y al plástico. Por otra parte, las tendencias de envase en otros materiales para este tipo de producto son muchos más claras y económicas, lo que no le asegura futuro al mismo.

Este producto según los resultados de las matrices no tiene una tendencia clara pues en el 2005 no tiene participación dentro de la cartera, en el 2006 y 2007 logra ser estrella y en el 2008 cae a perro muerto lo que indica que es difícil hacer planes y estrategias claras con el futuro de este producto, y si se tiene en cuenta el resultado matriz McKinsey, podemos tener la certeza de que con este producto no se pueden tener planes futuros.

13. Galleta

Este envase se encuentra en la fase de declive ya que la tendencia es al plástico, no obstante este producto se puede definir como de importancia para el mercado y por tanto para la cartera pues su movimiento ha sido de vaca a estrella y si se tiene en cuenta el resultados de la matriz McKinsey, se puede concluir que el mismo tiene gran competitividad y gran atractivo de mercado lo que demuestra que no podemos prescindir de él pues aún está generando niveles importante de ventas e ingresos.

14. Envases de Aluminio

Este producto se encuentra en la fase de crecimiento en su ciclo de vida y la demanda de él aumenta, “halada” por la demanda de bebidas alcohólicas y no alcohólicas con gas, razón por la cual contribuye significativamente a los ingresos y utilidades del Grupo Empaque, sin embargo muestran una tendencia al decrecimiento, lo cual resulta preocupante y desfavorable para el Grupo.

Esto hace que se manifieste como perro muerto en la matriz BCG durante tres años consecutivos, saltando en el último a la condición de estrella. Este comportamiento aparentemente errático y no coherente con su ciclo de vida se debe a las interrupciones del proceso por déficit de materia prima, por mala gestión en la adquisición de las mismas, así como por interrupciones en la planta debido a que la tecnología es de punta y norteamericana, lo que constituye una amenaza para la estabilidad de la producción.

No obstante la matriz McKinsey, dada la posición favorable tanto competitivamente como de atractivo del sector, aconseja reforzar este producto para mantener la posición.

15. Bidón Trejo:

Este envase se encuentra en la fase de madurez y es de amplia utilización en el mundo, este envase tiene definido claramente cuál es su tendencia y es un gran generador de utilidades y ventas, lo cual queda demostrado en los resultados de la matriz BCG ya que se ubica en el cuadrante de vaca lechera.

Luego de verificar el grafico de la McKinsey se fortalece la idea de que dentro de la cartera del grupo empaque es un producto de gran importancia ya que posee alta competitividad dentro del sector y gran atractivo del mercado.

16. Bidón M. B:

Es un producto que igualmente se encuentra en la fase de madurez, el mismo se encuentra ubicado el cuadrante de vaca lechera durante los 4 años consecutivos, convirtiéndose de vital atención para los planes futuros del grupo, ya que generan niveles importantes de ventas, aunque todavía no son los esperados, de cualquier manera y teniendo en cuenta que se halla en la celda # 6 de la matriz McKinsey, es un producto que el grupo debe tener en cuenta.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, las recomendaciones estratégicas para cada producto serían:

1. 5 galones:

Este producto se debe mantener dentro de la cartera del grupo ya que el mismo ha contribuido grandemente a los altos niveles de ventas e ingresos, y si tenemos en cuenta que tiene grandes posibilidades de crecimiento. Lo cual es lógico si se tiene en cuenta las condiciones de Cuba y la posibilidad más demorada de su sustitución por otro tipo de envase, a diferencia del resto del mundo.

2. Galón Pintura:

Este producto se puede igualmente mantener dentro de la cartera, pues podemos decir que el mismo ha mantenido un crecimiento notable. A esto se suma que Cuba revitaliza la producción de pinturas, por tanto se prevé la existencia de demanda para este tipo de envase.

3.1/4 Galón Pintura:

Este producto sería recomendable eliminarlo de la cartera ya que es un producto de bajo atractivo del mercado y baja competitividad, y además de eso, si se le agrega que en algunos años analizados no tiene importancia dentro de la cartera, podemos definir con claridad que no existe necesidad de brindar recursos para lograr cambiar el futuro del mismo. No obstante, para tomar una decisión definitiva con este

producto es necesario un análisis adicional, ya que las razones anteriores para mantener el envase de un galón de pintura, en cuanto a la demanda, podrían estar presentes en este caso.

4. Betún:

Este producto posee una posición muy débil si tenemos en cuenta el atractivo del mercado y la competitividad frente al sector del envase, ni ha tenido una tendencia estable durante los años analizados, teniendo en cuenta que los ajustes necesarios para ponerlo al nivel de la demanda mundial requieren de una tecnología diferente y cuya demanda en el país está sumamente deprimida, ya que el producto betún (en sus diferentes tipos) se importa desde hace tiempo, no es un producto al cual se debe inyectar financiamiento para mejorar su posición o lo que es lo mismo, se debe eliminar de la cartera.

5. Leche Condensada:

Es recomendable mantener este producto dado de que el mismo ha tenido una buena participación dentro de la cartera, su importancia para la industria nacional de la leche y que con pocos recursos se puede lograr mejorar su posición.

6. Leche Evaporada:

Por la situación que presenta, este producto debe eliminarse de la cartera ya que no tiene participación dentro de la misma. No obstante, la decisión definitiva debería tener en cuenta las implicaciones de este producto para la industria nacional de la leche.

7. 7 onzas:

Este producto debe eliminarse de la cartera, pues con el poco atractivo que tiene para el mercado y su baja competitividad no es aconsejable inyectarle dinero para mejorar su condición. En la práctica ya está siendo sustituido en el país por otro tipo de envase.

8. No. 10:

No es recomendable mantener este producto, ya que necesita inyección de recursos y el grupo no está en condiciones de aplicar recursos, de los que además no dispone en la actualidad, cuando dicho producto no tiene atractivo de mercado ni es competitivo.

9. No. 12:

Este producto se debe mantener dentro de la cartera, ya que logra tener una estabilidad durante 4 años y aporta utilidades y ventas dentro de ese periodo, lo que hace que el grupo se mantenga en vaca lechera, no obstante es importante tener en cuenta que en el MINAL se prevé un crecimiento de las producciones a las que está destinado lo que hace vital la presencia de este envase en el mercado nacional.

10.1/2 Kilo:

Este producto es necesario mantenerlo dentro de la cartera, ya de que el mismo, forma parte importante en los niveles de utilidades y ventas, por ello se debería inyectar recursos en él para lograr mejorar su atraktividad y competitividad.

11.1/4 Kilo:

Este envase no tiene futuro dentro de la cartera, ya que tiene baja competitividad y baja atraktividad de mercado.

12. Especias

Este envase se debe eliminar de la cartera pues se encuentra en la fase de declive y no ofrece perspectivas de desarrollo, desde el punto de vista de la demanda.

13. Galleta:

Este producto debe mantenerse dentro de la cartera, ya que los análisis matriciales hechos lo corroboran, se debe dedicarle algo de recursos para mantener su posición.

14. Envases de Aluminio

Mantener este producto en la cartera, debido a la competitividad que posee, el crecimiento de la demanda y su aporte a los ingresos y utilidades del grupo.

Para ello será necesario buscar opciones de financiamiento para estabilizar la producción de la fábrica con lo cual sustituiría las importaciones que se realizan actualmente, crecerían los ingresos y mantendría a la cartera como una importante vaca lechera vaca lechera.

15. Bidón Trejo:

Mantener dentro de la cartera pues es uno de los productos que más generan ventas y utilidades dentro de la cartera, además tiene gran competitividad dentro del sector del envase en Cuba.

16. Bidón M. B:

Mantener dentro de la cartera del grupo pues en 4 años consecutivos se mantiene en vaca lechera, solo lograr aportar recursos para luego esperar los niveles de ventas planificados.

La propuesta anterior implicaría los siguientes cambios en la cartera:

- a) Eliminación de 7 productos. ($\frac{1}{4}$ galón pintura, Betún, leche evaporada, 7 onzas, No 10, Especias, $\frac{1}{4}$ Kilo)
- b) Mantener 4 productos. (5 Galones, Galón pintura, No 12, Bidón Trejo)
- c) Invertir para reforzar 5 productos. (Leche condensada, $\frac{1}{2}$ Kilo, Galleta, Env. Aluminio, Bidón M. Bravo)

En consecuencia la cartera quedaría como sigue:

ANCHO	LARGO	PROFUNDIDAD
ENVASES HOJALATA	PINTURA	5 GALONES
		1 GALON
	LECHE	CONDENSADA
	VITANOVA Y SALSA DE TOMATE	No 12
	GALLETA	1/2 KILO
ENVASES ALUMINIO	ENVASES DE 355 Mlt	GALLETA
		COMPOTA OSITO
		MALTA
		CERV. CRISTAL
BIDONES	BIDÓN TREJO(55 GALONES)	CERV. BUCANERO
	BIDÓN M. BRAVO(55 GALONES)	

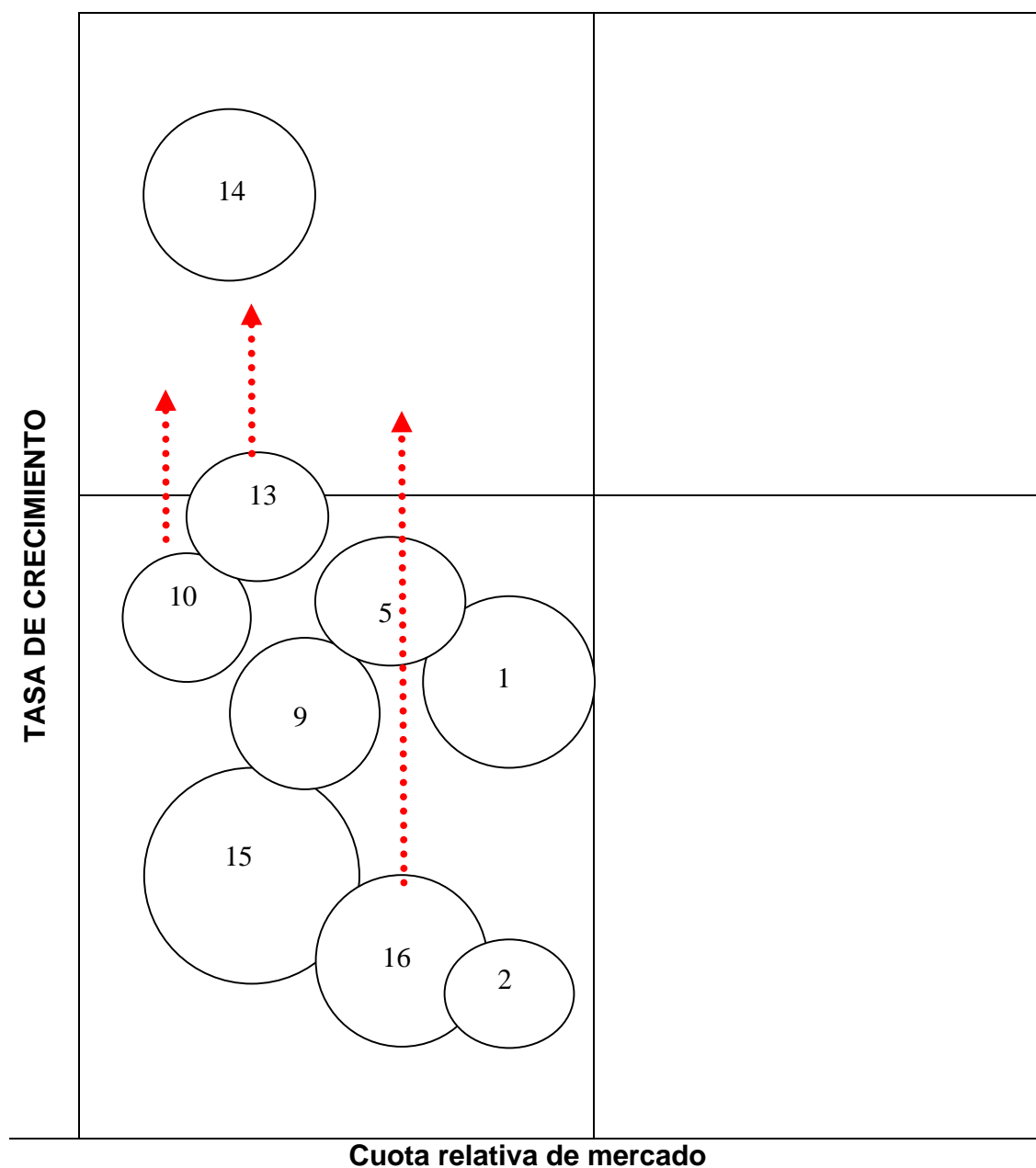
Estas propuestas de decisiones, deben ser analizadas con los organismos clientes (principalmente el Ministerio de la Industria Alimenticia y Ministerio de la Industria Básica), a fin de conocer las proyecciones de la industria nacional con los productos a que sirven esos envases, para evaluar las posibles afectaciones que crearía y las medidas que habría que tomar para minimizarlas.

Con estas decisiones se lograría una mejor estructuración de la cartera, al quedar como sigue:

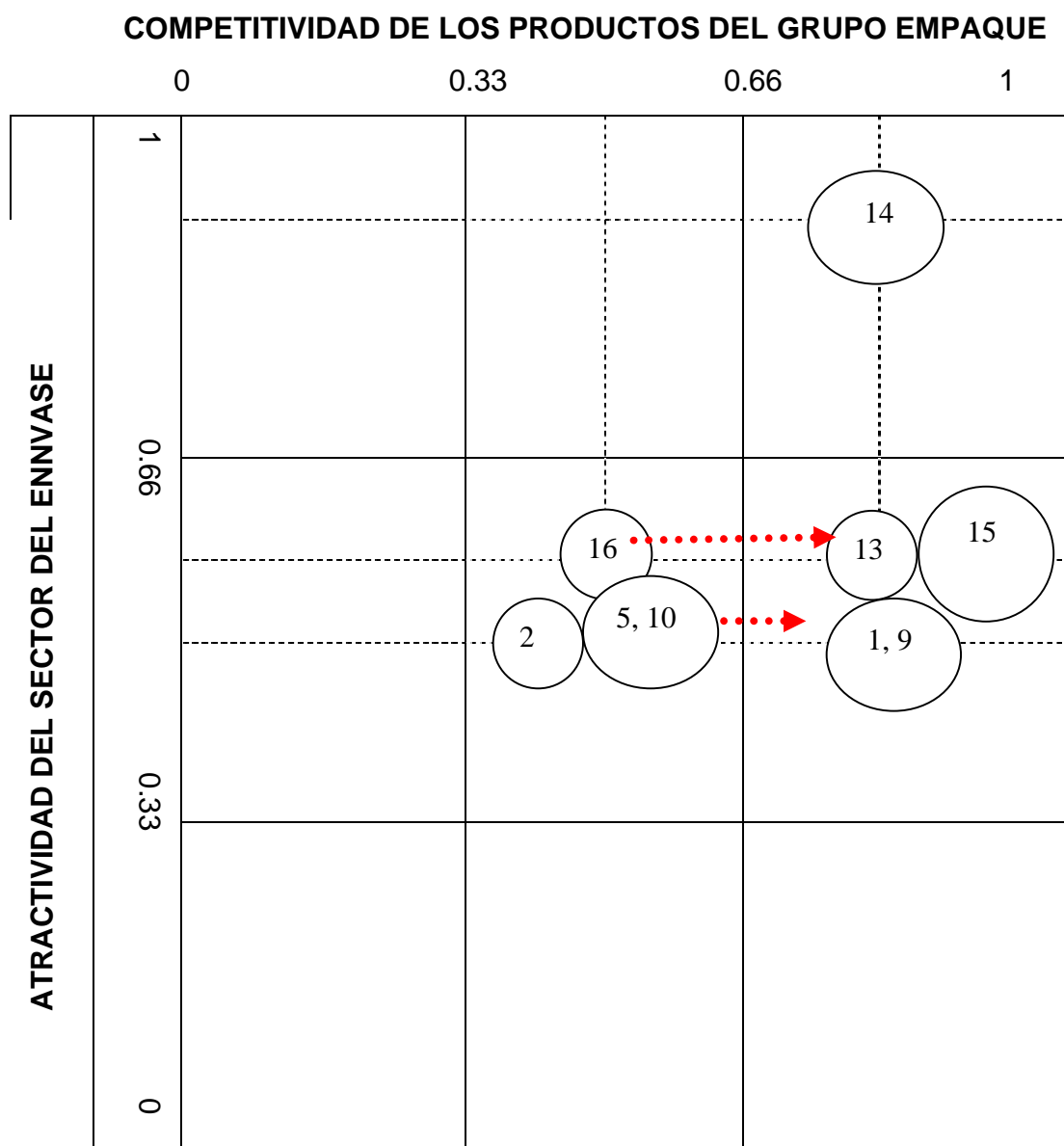
- se mantendrían como vacas lecheras aquellos que hoy tienen mejor posición: 5 galones, galón pintura, Leche condensada, No. 12, Bidón Trejo
- podrían pasar a estrella aquellos a los que se inyecta recursos: ½ Kilo, galleta y Bidón Marcel Bravo.
- mantener en posición de estrella, con una ligera inyección de recursos, a los envases de aluminio, tal y como se encontraban en el último año de análisis, dada la demanda de este tipo de envase.

Con las propuestas anteriores, se provocarían los siguientes cambios en las matrices BCG y McKinsey:

Composición futura de la matriz BCG de Grupo Empaque



Composición futura de la matriz Mc Kinsey del Grupo Empaque



Adicionalmente es recomendable que este análisis de cartera se realice regularmente en el Grupo, ya que una vez corregida la situación actual de la cartera y, teniendo en cuenta la rapidez con que los productos a los que se les aplicarían recursos pasarían de estrella a vaca lechera, sería necesario adoptar una política de innovación que permita pensar en productos interrogantes para mantener la salud de la cartera en el futuro, ya que en la actualidad no hay productos en ese cuadrante.

CONCLUSIONES.

1. El análisis de cartera es una herramienta que permite comprobar el equilibrio de la cartera de productos con vistas al aseguramiento de la salud financiera y el desarrollo futuro de la empresa.
2. El Grupo Industrial Empaque se crea por la necesidad de desarrollar una política coherente y armónica de producción y comercialización de envases y embalajes, con la visión de liderar el universo de los envases y embalajes en el país, la cual no ha sido posible cumplir.
3. La cartera del Grupo Empaque está conformada por 3 líneas, Envases de Hojalata, Envases de Aluminio y Envases de acero, con una longitud de 9 tipos de productos y una profundidad en cada uno, que hace llegar a 20 productos en total.
4. Por su facilidad de elaboración y su poder ilustrativo, los tres instrumentos que se utilizaron para el análisis de la cartera del Grupo Empaque, son las matrices BCG, McKinsey y de importancia del producto.
5. De la totalidad de los productos de la cartera, los ingresos y ganancias del grupo se concentran en más de un 70%, en 4 productos, un 50% en Bidón Trejo y Envases de Aluminio, el otro 20% en 5 Galones y No 12.
6. La cartera del Grupo Empaque es un portafolio obeso, que además posee un alto grado de obsolescencia, ya que la mayoría de sus productos se encuentran en la fase de declive, lo cual no asegura la subsistencia futura del Grupo.
7. No existe tendencia clara en cuanto al crecimiento de los productos del Grupo, más bien existe gran inestabilidad de los mismos.

8. Las expectativas de crecimiento del Grupo con esta cartera de productos son nulas, si no se toman medidas urgentes.
9. De acuerdo a los análisis realizados aquellos productos con futuro y que se deben mantener dentro de la cartera son 4: 5 Galones, galón de pintura, Bidón Trejo y No 12.
10. Existen otros 5 productos cuyo futuro requeriría de una inyección de recursos para mantenerse en la cartera y mejorar su posición; estos son: Leche condensada, ½ kilo, Galleta, Envases de Aluminio y el Bidón de Marcel Bravo.
11. No es posible proponer una decisión en cuanto a la permanencia en la cartera de la lata de leche Evaporada, sin antes contar con mayor información del organismo cliente (MINAL).
12. Los productos ¼ galón pintura, Betún, leche evaporada, 7 onzas, No 10, especias y ¼ de Kilo deben ser eliminados de la cartera debido a su obsolescencia en relación con el ciclo de vida, su baja competitividad y el poco atractivo que muestra el mercado.

RECOMENDACIONES.

1. Realizar una discusión con el Grupo Empaque par discutir los resultados obtenidos y que puedan ser tomadas las decisiones correspondientes, antes de iniciarse el proceso inversionista previsto.
2. Reunirse con el MINBAS y el MINAL con el objetivo de hacerle conocer los resultados de este trabajo y precisar sus perspectivas al respecto.
3. Darle seguimiento, en el tiempo, a las aplicaciones de estas matrices para verificar que los movimientos de los productos se comporten como se previó en este trabajo.
4. El Grupo Empaque debe analizar, con urgencia, qué nuevos productos será posible incluir dentro de la cartera, a fin de garantizar el futuro saludable de ésta, ya que las propuestas contenidas en este trabajo solo eliminan las fuentes de pérdida de la cartera, pero no aseguran desarrollo futuro.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Carreto, Julio, Planeación Estratégica, <http://Planeación-estratégica.blogspot.com/2008/matriz-mckinsey.html>. (Consultado el 9 de Junio de 2009).
- Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana. Materiales de estudio de la Maestría en Dirección.
- Colectivo de Autores, Matriz BCG, <http://www.12manage.com/methods-bcgmatrix-es.html>. (Consultado el 14 de Mayo de 2009).
- Colectivo de Autores, Matriz McKinsey, Reporte de Negocio de GE, <http://www.12manage.com/methods-ge-mackinsey-es.html>. (Consultado el 2 y 3 de Junio de 2009).
- Estrategia Básica de Marketing. Madrid: Díaz de Santos S.A., 1990. s/a
- Instrumentos de Marketing estratégico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991. s/a
- Kottler, P. y P. N Bloom: Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y control. México: Ed. Diana, 1985.
- Kratiroff, Hubert. Manual del Product Manager. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- Lambin, J J. Marketing Estratégico. Madrid: Mc Graw Hill, 1991.
- Menguzzato Boulard. M, Renau Piqueras. La Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona: Ariel, 1991.

- Murillo, Prieto, Boris, La Matriz del Boston Consulting Group o de crecimiento de Participación (Caso Bolivia), <http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participación/>. (Consultado el 22 de Mayo de 2009)
- Pérez, Coralía, Mario Arencibia y Bernardo Ruiz. Una estrategia competitiva para la Empresa de Conserva de Vegetales. Tesis en opción al título de Master en Dirección. La Habana: CETED, 1994.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Ediciones ENPSES.
- Philip Kotler, Gary Armstrong. Fundamentos del Marketing. México: McGraw-Hill, 2003.
- PCC. Resolución Económica del 5to Congreso del PCC.
- Reseña Histórica del Grupo Industrial Empaque. Habana, 2001. Documento no publicado.
- Santesmases Mestre, Miguel: Marketing: Conceptos y Estrategias. 2da. Edición. Madrid: Ediciones Pirámides S.A., 1995.

ANEXO 1- Ventas y crecimientos de los productos del Grupo Empaque

Productos	2005		2006		CREC 2006/2005		2007		CREC 2007/2006		2008		CREC 2008/2007	
	Ventas en MP	UTILIDAD MP	Ventas en MP	UTILIDAD MP	% CREC VENTAS	% CREC UTILIDAD	Ventas en MP	UTILIDAD MP	% CREC VENTAS	% CREC UTILIDAD	Ventas en MP	UTILIDAD MP	% CREC VENTAS	% CREC UTILIDAD
	1	2	3	4	3/1	4/2	5	6	5/3	6/4	7	8	7/5	8/6
5 GALONES CA	943.4	149.4	1604.0	201.5	170.0	134.9	1792.6	224.7	111.8	111.5	1964.1	246.2	109.6	109.6
GALON PINTURA	111.4	13.6	8.3	1.1	7.5	8.1	100.7	12.5	1213.4	1133.9	108.1	13.4	107.3	107.3
1/4 GALON PINT.	34.0	5.5	5.3	0.8	15.6	14.5	67.2	10.1	1267.9	1263.9	0.0	0.0	0.0	0.0
BETÚN	469.8	53.9	792.1	90.9	168.6	168.5	500.6	100.1	63.2	110.2	319.9	64.0	63.9	63.9
LECHE COND.	139.8	23.7	282.3	33.1	201.9	140.1	105.9	12.4	37.5	37.5	746.4	87.6	704.5	705.9
LECHE EVAP.	0.0	0.0	27.9	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
7 ONZAS	1.3	0.2	14.9	2.1	1146.2	1050.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
No 10	330.7	38.7	177.8	20.4	53.8	52.8	185.8	22.2	104.5	108.7	377.4	45.1	203.1	203.2
No 12	1487.0	178.7	933.3	113.9	62.8	63.7	1377.7	160.8	147.6	141.2	1750.1	204.3	127.0	127.0
1/2KILO	123.8	15.4	242.5	28.2	195.9	182.9	148.0	16.9	61.0	59.7	56.3	6.4	38.1	38.1
1/4 KILO	0.0	0.0	137.1	14.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ESPECIAS	5.5	0.4	40.3	8.1	732.7	2178.4	551.3	110.3	1368.1	1368.1	289.7	57.9	52.5	52.5
GALLETA	20.7	3.8	72.4	9.6	349.8	251.0	106.9	14.1	147.7	146.9	316.2	41.6	295.7	295.7
ENVASE ALUM.	3493.0	219.2	932.4	72.7	26.7	33.2	581.6	101.4	62.4	139.5	1559.8	77.7	268.2	76.6
BIDON TREJO	8870.0	803.4	6404.1	497.1	72.2	61.9	8623.0	669.3	134.6	134.6	8124.3	630.6	94.2	94.2
BIDON M. BRAVO	1007.3	99.5	702.7	69.4	69.8	69.8	674.2	55.2	95.9	79.5	1097.1	74.5	162.7	134.9
TOTAL	17037.7	1605.3	12377.4	1167.1	72.6	72.7	14815.5	1509.9	119.7	129.4	16709.4	1549.3	112.8	102.6

ANEXO 2- Variación en ventas y utilidades por productos**VENTAS POR PRODUCTOS**

Productos	Ventas en MP	Ventas en MP	VAR	Ventas en MP	VAR	Ventas en MP	VAR
	2005	2006	2006-2005	2007	2007-2006	2008	2008- 2007
5 GALONES CA	943.4	1604.0	660.6	1792.6	188.6	1964.1	171.6
GALON PINTURA	111.4	8.3	-103.1	100.7	92.4	108.1	7.4
1/4 GALON PINT.	34.0	5.3	-28.7	67.2	61.9	0.0	-67.2
BETÚN	469.8	792.1	322.3	500.6	-291.5	319.9	-180.7
LECHE COND.	139.8	282.3	142.5	105.9	-176.4	746.4	640.4
LECHE EVAP.	0.0	27.9	27.9	0.0	-27.9	0.0	0.0
7 ONZAS	1.3	14.9	13.6	0.0	-14.9	0.0	0.0
No 10	330.7	177.8	-152.9	185.8	8.0	377.4	191.6
No 12	1487.0	933.3	-553.7	1377.7	444.4	1750.1	372.4
1/2KILO	123.8	242.5	118.7	148.0	-94.5	56.3	-91.7
1/4 KILO	0.0	137.1	137.1	0.0	-137.1	0.0	0.0
ESPECIAS	5.5	40.3	34.8	551.3	511.0	289.7	-261.7
GALLETA	20.7	72.4	51.7	106.9	34.5	316.2	209.3
ENVASE ALUM.	3493.0	932.4	-2560.6	581.6	-350.8	1559.8	978.2
BIDON TREJO	8870.0	6404.1	-2465.9	8623.0	2218.9	8124.3	-498.7
BIDON M. BRAVO	1007.3	702.7	-304.6	674.2	-28.5	1097.1	422.9
TOTAL	17037.7	12377.4	-4660.3	14815.5	2438.1	16709.4	1893.9

ANEXO 3- Datos para la construcción de la matriz BCG

No	2005					
	Productos	Importancia del producto	Tasa de Crecimiento	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		
				Nuestro Producto	Principal Competidor	RATIO
1	5 GALONES CA	5.5%	79.6%	45%	12%	3.7
2	GALON PINTURA	0.7%	82.2%	38%	30%	1.3
3	1/4 GALON PINTURA	0.2%	136.5%	28%	15%	1.9
4	BETÚN	2.8%		30%	10%	3.0
5	LECHE CONDENSADA	0.8%		47%	8%	5.8
6	LECHE EVAPORADA	0.0%		40%	5%	8.0
7	7 ONZAS	0.0%	4.6%	25%	6%	4.2
8	No 10	1.9%	317.0%	50%	24%	2.1
9	No 12	8.7%	170.7%	60%	25%	2.4
10	1/2KILO	0.7%	127.6%	70%	12%	5.8
11	1/4 KILO	0.0%		46%	20%	2.3
12	ESPECIAS	0.0%		26%	7%	3.7
13	GALLETA	0.1%	205.0%	33%	16%	2.0
14	ENVASE ALUMINIO	20.5%	110.7%	35%	50%	0.7
15	BIDON TREJO	52.1%	1412.4%	80%	20%	4.0
16	BIDON M. BRAVO	5.9%	126.9%	73%	27%	2.7

No	2006					
	Productos	Importancia del producto	Tasa de Crecimiento	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		
				Nuestro Producto	Principal Competidor	RATIO
1	5 GALONES CA	13.0%	170.0%	52%	10%	5.2
2	GALON PINTURA	0.1%	7.5%	38%	30%	1.3
3	1/4 GALON PINTURA	0.0%	15.6%	20%	35%	0.6
4	BETÚN	6.4%	168.6%	38%	10%	3.8
5	LECHE CONDENSADA	2.3%	201.9%	54%	10%	5.4
6	LECHE EVAPORADA	0.2%		46%	3%	15.3
7	7 ONZAS	0.1%	1146.2%	58%	22%	2.6
8	No 10	1.4%	53.8%	32%	40%	0.8
9	No 12	7.5%	66.8%	72%	20%	3.6
10	1/2KILO	2.0%	195.6%	80%	9%	8.8
11	1/4 KILO	1.1%		35%	18%	1.9
12	ESPECIAS	0.3%	732.7%	35%	8%	4.4
13	GALLETA	0.6%	349.8%	48%	12%	4.0
14	ENVASE ALUMINIO	7.5%	26.7%	22%	68%	0.3
15	BIDON TREJO	51.7%	72.2%	84%	16%	5.2
16	BIDON M. BRAVO	5.7%	69.8%	72%	28%	2.5

No	2007					
	Productos	Importancia del producto	Tasa de Crecimiento	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		RATIO
				Nuestro Producto	Principal Competidor	
1	5 GALONES CA	12.1	111.8%	54%	46%	1.7
2	GALON PINTURA	0.7	1213.4%	55%	45%	1.2
3	1/4 GALON PINTURA	0.5	1267.9%	37%	63%	0.6
4	BETÚN	3.4	63.2%	30%	48%	0.6
5	LECHE CONDENSADA	0.7	37.5%	50%	45%	1.1
6	LECHE EVAPORADA	0.0	0.0%	43%	15%	2.9
7	7 ONZAS	0.0	0.0%	53%	47%	1.1
8	No 10	1.3	104.5%	41%	48%	0.8
9	No 12	9.3	138.7%	65%	25%	2.6
10	1/2KILO	1.0	61.0%	73%	27%	2.7
11	1/4 KILO	0.0	0%	42%	38%	1.1
12	ESPECIAS	3.7	1368.1%	32%	26%	1.2
13	GALLETA	0.7	147.7%	47%	32%	1.5
14	ENVASE ALUMINIO	3.9	62.4%	43%	57%	0.7
15	BIDON TREJO	58.2	134.6%	79%	20%	3.4
16	BIDON M. BRAVO	4.6	95.9%	72%	25%	2.9

No	2008					
	Productos	Importancia del producto	Tasa de Crecimiento	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		RATIO
				Nuestro Producto	Principal Competidor	
1	5 GALONES CA	11.8	109.6%	50%	46%	1.1
2	GALON PINTURA	0.6	107.3%	35%	42%	0.8
3	1/4 GALON PINTURA	0.0	0.0%	26%	35%	0.7
4	BETÚN	1.9	63.9%	45%	50%	0.9
5	LECHE CONDENSADA	4.5	704.5%	52%	38%	1.4
6	LECHE EVAPORADA	0.0	0.0%	39%	42%	0.9
7	7 ONZAS	0.0	0.0%	42%	48%	0.8
8	No 10	2.3	203.1%	59%	40%	1.5
9	No 12	10.5	127.0%	64%	36%	1.8
10	1/2KILO	0.3	38.1%	56%	44%	1.3
11	1/4 KILO	0.0	0.0%	32%	50%	0.6
12	ESPECIAS	1.7	52.5%	35%	43%	0.8
13	GALLETA	1.9	295.7%	54%	46%	1.0
14	ENVASE ALUMINIO	9.3	268.2%	58%	42%	1.3
15	BIDON TREJO	48.6	94.2%	85%	20%	4.3
16	BIDON M. BRAVO	6.6	162.7%	80%	15%	5.3

ANEXO 4- Valoración del Grupo de Expertos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Utilidad Generadora	A	A	M	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Tecnología	M	A	A	M	A	A	A	A	M	A	A	A	A	M	A	A
Cantidad de competidores	A	A	A	M	M	M	M	A	A	A	A	M	M	M	M	M
Crecimiento del mercado	M	A	A	A	M	M	M	M	M	A	A	A	A	A	A	A

COMPETITIVIDAD DE CADA PRODUCTO DEL GRUPO EMPAQUE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Tecnología	B	M	M	B	M	M	M	B	B	M	M	B	M	A	A	M
Crecimiento del mercado	A	M	B	B	M	B	B	M	A	B	B	M	A	M	A	M
Nivel de costos	B	M	M	A	M	A	M	M	B	M	A	M	M	M	B	M

ANEXO 5- Datos para la construcción de la Matriz McKinsey

ATRACTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL ENVASE																	
Indicadores ↓	Productos →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		Utilidad Generadora	1	1	0.5	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tecnología		0.5	0	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0
Cantidad de competidores		0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Crecimiento del mercado		0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1
Sumatoria		2	2	1.5	3	2	1.5	2	1.5	2	2	2	2.5	2.5	3	2.5	2.5
Promedio		0.5	0.5	0.4	0.8	0.5	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.8	0.6	0.6

COMPETITIVIDAD DE CADA PRODUCTO DEL GRUPO EMPAQUE																	
Indicadores ↓	Productos →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		Tecnología	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0	0.5	1	1
Crecimiento del mercado		1	0.5	0	0	0.5	0	0	0.5	1	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0.5
Nivel de costos		1	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	0.5
Sumatoria		2	1.5	1	0	1.5	0.5	1	1	2	1.5	0.5	1	2	2	3	1.5
Promedio		0.7	0.5	0.3	0.0	0.5	0.2	0.3	0.3	0.7	0.5	0.2	0.3	0.7	0.7	1.0	0.5