

LA MPC Y MPR COMO ALIADAS EN LA ESTRATEGIA

BLOG



3E

MODELO
DE GESTIÓN PARA
EL EMPRENDIMIENTO



RAÚL
SALGADO



Es común que la mayoría de empresas busquen un conjunto de herramientas que aporten valor a la toma de decisiones estratégicas. Algunas de ellas son muy conocidas, entre ellas las de mayor uso son: FODA, el análisis PEST, PESTE, PESTEL o PESTA, entre otras. Herramientas muy potentes, sin embargo, todas ellas presentan una posición de la empresa en un mercado específico.

Analizan sus fortalezas y oportunidades de mejora en un entorno de mercado determinado. Luego el trabajo se enfoca en preparar un conjunto de estrategias para enfrentar mejor esta situación.

La MPC (Matriz de perfil competitivo), es una herramienta similar, permite medir la situación de una empresa versus las empresas competidoras en el mercado donde se desarrolla. De esta manera puede proponer una línea de desarrollo estratégico en la organización. Esta herramienta por si sola cumple el objetivo de las herramientas mencionadas anteriormente. Para entender mejor, estas herramientas se aplican en el mercado donde compite la empresa.

La propuesta estratégica se fortalece cuando se complementa con la MPR (Matriz de perfil referencial), esta herramienta identifica a las mejores empresas del rubro, sean del país, continente o mundo y permite realizar una comparación con nuestro negocio.

De esta manera podemos nutrirnos de las experiencias de éxito de estas empresas y construir o fortalecer nuestra ventaja competitiva, buscando trascender en el tiempo y adoptar lo mejor de cada una. En otras palabras, a las herramientas anteriormente mencionadas le añadimos un benchmarking con las mejores empresas.

Probablemente, cuando terminemos de realizar este análisis, tendremos mucho más claro la línea estratégica que debemos seguir.

Como se construye:

La matriz de perfil competitivo (MPC) presenta una tabla de doble entrada. En la línea vertical se colocan los factores críticos de éxito identificados por la empresa y se califican por orden de importancia. Es importante que la sumatoria de los puntajes sea igual al 1.

Ahora llegó el momento de registrar el puntaje de cada competidor analizado en relación a cada factor crítico de éxito. De esta manera tendremos una primera aproximación al resultado buscado.

Factores claves de éxito	Peso	La empresa		Competidor 1		Competidor 2		Competidor "N"	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores claves 1	0.30								
Factores claves 2	0.15								
Factores claves 3	0.20								
Factores claves "N"	0.35								
TOTAL	1.00								

Para poder calificar, esta herramienta considera una escala de valoración entre 1 y 4.

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

En base a esta escala de valoración empezamos a puntuar cada una de las empresas analizadas, quedando de la siguiente manera:

Factores claves de éxito	Peso	La empresa		Competidor 1		Competidor 2		Competidor "N"	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores claves 1	0.30	2		3		4		3	
Factores claves 2	0.15	4		3		4		3	
Factores claves 3	0.20	3		1		3		2	
Factores claves "N"	0.35	1		1		2		3	
TOTAL	1.00								

El siguiente paso es determinar el puntaje ponderado obtenido por cada una de las empresas. Para realizar este proceso multiplicamos el peso de cada factor clave de éxito por el puntaje obtenido por cada empresa.

Factores claves de éxito	Peso	La empresa		Competidor 1		Competidor 2		Competidor "N"	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores claves 1	0.30	2	0.60	3	0.90	4	1.20	3	0.90
Factores claves 2	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Factores claves 3	0.20	3	0.60	1	0.20	3	0.60	2	0.40
Factores claves "N"	0.35	1	0.35	1	0.35	2	0.70	3	1.05
TOTAL	1.00		2.15		1.90		3.10		2.80

Finalmente sumamos los puntajes ponderados y tenemos la posición competitiva de cada empresa.

Lo interesante de esta herramienta es que podemos realizar un análisis horizontal comparando cada factor y un análisis vertical comparando la posición global de cada competidor.

En el caso del ejemplo, se puede apreciar al realizar un análisis horizontal que la empresa es fuerte en el factor clave 2 y 3, sin embargo, al revisar el peso de estos factores vemos que sólo representan la tercera parte del total. Se hace imperativo, modificar la estrategia convirtiendo las debilidades encontradas en fortalezas en el futuro cercano. Esta decisión se sustenta en el porcentaje obtenido en los factores de mayor importancia. La suma representa el 65% del peso de los factores claves.

Realizando el análisis vertical, vemos que el competidor 2 es el que tiene una posición estratégica más cómoda, al obtener el más alto puntaje, debemos resaltar que su fortaleza principal se centra en el factor clave 1.

Esta herramienta nos muestra una oportunidad que se está desaprovechando en el mercado. Ningún competidor tiene una fortaleza mayor en el factor clave de mayor importancia. Si bien es

cierto el competidor “N” presenta una fortaleza mayor, aún puede mejorar.

En el caso de la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se realiza el mismo proceso, la única diferencia se presenta en el enfoque de la comparación. En la MPC nos comparábamos con competidores directos, en cambio en la MPR nos comparamos con los mejores. De esta manera la posición de la organización será más limitada. Sin embargo, nos brindará un guía hacia donde debemos dirigir nuestros negocios.

Factores claves de éxito	Peso	La empresa		Referente 1		Referente 2		Referente “N”	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores claves 1	0.30	2	0.60	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Factores claves 2	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Factores claves 3	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Factores claves “N”	0.35	1	0.35	4	1.40	4	1.40	4	1.40
TOTAL	1.00		2.15		3.85		3.80		3.80

Como se observa en el ejemplo, la empresa sólo se encuentra a la altura de los mejores en el factor clave 2. Las empresas referentes se han preocupado por tener una fortaleza mayor en los factores claves

de mayor peso. Como se observa en este instrumento, todas las analizadas alcanzan este puntaje. Queda claro que la organización debe preocuparse por fortalecer su estrategia para alcanzar estos puntajes.

Para tener una propuesta estratégica potente, la organización debe realizar un análisis más profundo e identificar las estrategias que utilizaron las empresas referentes para alcanzar esta fortaleza mayor.

Con esta información, podrá adaptar y/o mejorar la propuesta actual del negocio y mejorar su posición competitiva, construyendo ventajas competitivas que probablemente las demás empresas competidoras aún no han identificado.