

Análisis por Matriz de Decisión Para Seleccionar una Nueva Línea de Negocio en una Empresa Establecida

La empresa Estrella de Oriente, dedicada a la comercialización de artículos de ferretería que incluyen productos para: carpintería, herrería, cerrajería, plomería, mecánica, construcción, etc., ha crecido establemente durante 15 años en el departamento de Escuintla, con sucursales en la cabecera departamental y en varios municipios de ese departamento.

Ahora se plantea opciones de crecimiento derivadas de la necesidad corporativa de darle un buen destino a las utilidades obtenidas, diversificar su giro de negocios, atender nuevos requerimientos de sus clientes, ofrecer oportunidades de crecimiento para sus colaboradores más cercanos, contribuir al desarrollo del país generando nuevas fuentes de empleo, y consolidarse como empresa comercializadora de productos de ferretería.

La gerencia ha identificado una serie de opciones que parecen viables para ampliar las operaciones y tiene los contactos necesarios para iniciar las negociaciones en busca de una representación, una franquicia, o bien la distribución exclusiva de una línea de productos.

El directorio de la empresa le ha pedido a la gerencia que realice una serie de estudios de factibilidad, estudios de mercado, legales, etc., para garantizar que la opción seleccionada es adecuada para los fines que la empresa busca.

La gerencia argumenta, sin embargo, que realizar esta serie de estudios para todas las opciones es costoso y que es más razonable seleccionar primero la opción preferida y luego realizar los estudios requeridos, de forma que solo se hagan esas inversiones una sola vez.

El directorio acuerda que el gerente debe presentar la opción que a su criterio sea la más adecuada y que luego el directorio la validará y si están de acuerdo entonces procederán con los estudios pertinentes.

El gerente reúne a su equipo y realiza con ellos un ejercicio de Análisis por Matriz de Decisión.

Opciones de decisión

La selección de la nueva línea de negocio debe realizarse entre las siguientes opciones (con código entre paréntesis):

1. Representación de una empresa productora y distribuidora de pisos y azulejos. (RepPisos)
2. Franquicia de una tienda especializada en pinturas y esmaltes. (FranPinturas)
3. Distribución exclusiva para el área de Escuintla de los productos de una empresa de perfiles para construcción. (DisPerfiles)
4. Distribución exclusiva para el área de Escuintla y costa sur del país de los productos importados de una empresa de lámparas, bombillas, focos y otros artefactos de iluminación. (DisFocos)

Los factores que afectarán la decisión en este caso son:

1. Inversión segura y rentable: se invertirán utilidades de la empresa, que de otra forma se repartirían entre los socios y accionistas.
2. Diversificación: se busca protección ante posibles depresiones o bajas en el negocio principal de la corporación.
3. Completar la oferta: aunque el inventario de productos de ferretería que se ofrece es bastante completo, algunos clientes todavía deben recurrir a otros proveedores para satisfacer sus necesidades, por ello se busca que la nueva línea de productos sea complementaria a lo que la empresa ofrece actualmente.
4. Crecimiento para los colaboradores: la adopción de la nueva línea de productos implica aumento de responsabilidades y la creación de nuevas plazas de mandos medios y gerenciales, lo que se busca aprovecha para mejorar el clima organizacional a transmitir a los colaboradores la imagen de una empresa en crecimiento con la que se puede crecer también.
5. Crear nuevas fuentes de trabajo: la corporación busca también cumplir su función social al invertir en la creación de nuevas plazas laborales.
6. Consolidación: la apertura de la nueva línea debe ser también aprovechada para transmitir la imagen al público de una empresa sólida, confiable y en constante crecimiento.

Matriz de Decisión

Se genera una primera matriz de decisión y el gerente con su equipo discuten las valoraciones relativas de cada opción en relación a cada uno de los factores.

La matriz de decisión generada a partir de estas opciones y factores es la siguiente:

Factores:	Inversión segura y rentable	Diversificación	Completar la oferta	Crecimiento para los colaboradores	Crear fuentes de trabajo	Consolidación
Pesos:						
RepPisos	2	1	0	1	2	2
FranPinturas	2	3	1	3	3	1
DisPerfiles	3	2	2	2	3	2
DisFocos	2	3	3	2	3	3

Tabla 1. Primera Matriz de Decisión con las valoraciones relativas de cada opción en relación con los factores que deben tomarse en cuenta.

El equipo discute entonces el peso de cada factor, lo agrega a la matriz y calcula de nuevo las valoraciones multiplicándolas por los pesos.

Esta ponderación revela que la preocupación principal del equipo de gerencia es ofrecer oportunidades de crecimiento al personal, mientras que crear fuentes de trabajo no se considera una prioridad de alta importancia relativa. La protección de la empresa (mediante la diversificación) y de la inversión siguen en orden de prioridad.

Factores:	Inversión segura y rentable	Diversificación		Completar la oferta		Crecimiento para los colaboradores		Crear fuentes de trabajo		Consolidación		Total	
Pesos:	8	9		7		10		5		6			
RepPisos	2	16	1	9	0	0	1	10	2	10	2	12	57
FranPinturas	2	16	3	27	1	7	3	30	3	15	1	6	101
DisPerfiles	3	24	2	18	2	14	2	20	3	15	2	12	103
DisFocos	2	16	3	27	3	21	2	20	3	15	3	18	117

Tabla 2. Matriz de Decisión con valoraciones ponderadas y totales. La opción mejor calificada es la de distribución de lámparas y focos.

El análisis determina que dadas las valoraciones que el equipo asignó a cada uno de los factores de decisión, la opción de distribución de lámparas y otros artefactos de iluminación es la que mejor responde a las expectativas de la empresa.