

## Guía práctica para análisis estratégico con matrices

### Etapa 1: Insumos

MEFE

MEFI

MPC

### Etapa 2: Adecuación

MDOFA

MSPACE

MBCG

MMARAKON

MGE

MIE

MADL

### Etapa 3: Decisión

MCPE

<a href="#">MEFE</a>	Matriz de Evaluación de Factores Externos
<a href="#">MEFI</a>	Matriz de Evaluación de Factores Internos
<a href="#">MPC</a>	Matriz del Perfil Competitivo
<a href="#">MDOFA</a>	Matriz de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas
<a href="#">MSPACE</a>	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción
<a href="#">MBCG</a>	Matriz del Boston Consulting Group
<a href="#">MMARAKON</a>	Matriz Marakon
<a href="#">MGE</a>	Matriz de la gran estrategia
<a href="#">MIE</a>	Matriz Interna Externa
<a href="#">MADL</a>	Matriz de Arthur D. Little
<a href="#">MCPE</a>	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica







- Inicio
- MEFE
- MEFI
- MPC
- MDOFA
- MSPACE
- MBCG
- MMARAKON
- MGE
- MIE
- MADL
- MCPE

	<b>Fuerzas - F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	1. El margen de utilidad aumento a 6.94 2. Nuevo sistema de información.	1. No se han resuelto demandas legales 2. Falta de un sistema de administración estratégica
<b>Oportunidades - O</b>	<b>Estrategias - FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
1. Mayor conciencia al elegir alimentos saludables 2. Economía de libre mercado naciendo en Asia.	1. Adquirir compañía de alimentos en Europa. 2. Desarrollar sopas nuevas.	1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa. 2. Desarrollar productos nuevos PFC empresa de riesgo compartido para distribuir en Asia
<b>Amenazas - A</b>	<b>Estrategias - FA</b>	<b>Estrategias - DA</b>
1. Los ingresos por alimentos al año solo aumenta 1 % 2. Economías inestables en Asia	1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas. 2. Desarrolla nuevos empaques biodegradables para sopas.	1. Cerrar operaciones europeas poco rentables. 2. Diversificarse con los alimentos

**Definición**  
 Instrumento de ajuste que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias:  
 Fuerzas y Debilidades (fd)  
 Debilidades y Oportunidades (do)  
 Fuerzas y Amenazas (fa)  
 Debilidades y Amenazas (da)

**Pasos para elaboración de matriz DOFA:**  
 1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave.  
 2. Hacer una lista de las amenazas externas clave.  
 3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave.  
 4. Hacer una lista de las debilidades internas clave.  
 5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.  
 6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.  
 7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.  
 8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.



### Indicadores para posicionamiento estratégico interno

Fuerza Financiera FF	
ROE = Rentabilidad del patrimonio =	Utilidad Neta / Patrimonio = 2 / 5
ROA = Rentabilidad del activo =	Utilidad Neta / Activo = 0
Endeudamiento =	Total Pasivo / Total Activo = 0
Grado de liquidez =	Bancos + inversiones temporales / Pasivo corriente = 0

Ventaja Competitiva VC	
Participación en el mercado =	Ventas de la empresa / Ventas de la industria = 0
Precio =	Comparación del precio de la empresa con el de la competencia
Calidad =	Considerar los atributos del bien o servicio que se está ofreciendo por ejemplo: duración, potencia, velocidad etc

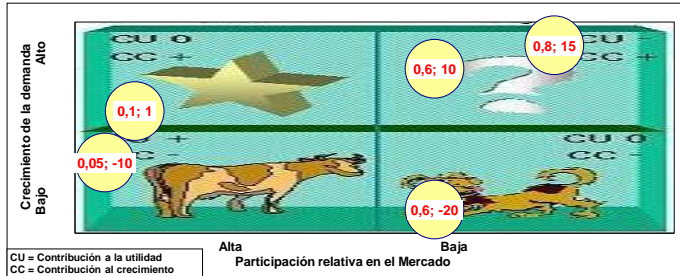
### Indicadores para posicionamiento estratégico externo

Fuerza Industrial FI	
Potencial crecimiento utilidades =	Valor absoluto Año / Valor absoluto Año Anterior = 0
Potencial crecimiento ventas =	Valor absoluto Año / Valor absoluto Año Anterior = 0
Conocimiento tecnológico =	Gastos I & D Año / Gastos I & D Año Anterior = 0

Estabilidad Ambiental EA	
Su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación, variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad.	

Indicador	Parámetros necesarios	Valores	Reglas de evaluación	Valor indicador
ROA [FF]	ROA Empresa	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si ROA de la empresa es mayor que 0 y mayor que en 10 % al ROA Industrial, la calificación es + 6</li> <li>- Si ROA de la empresa es mayor que 0 y esta entre el 5% y 10% del ROA Industrial, la calificación es + 5</li> <li>- Si ROA de la empresa es mayor que 0 y esta entre el 1% y 5% del ROA Industrial, la calificación es + 4</li> <li>- Si ROA de la empresa es mayor que 0 y menor al 1 % al ROA Industrial, la calificación es + 3</li> <li>- Si ROA de la empresa es menor que el ROA Industrial y mayor o igual al 90 % del ROA Industrial, la calificación es + 2</li> <li>- Si ROA de la empresa es menor que 0, la calificación es + 1</li> </ul>	6
	ROA Industrial	11		
ROE [FF]	ROE Empresa	92	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si ROE de la empresa es mayor que 0 y mayor que en 10 % al ROE Industrial, la calificación es + 6</li> <li>- Si ROE de la empresa es mayor que 0 y esta entre el 5% y 10% del ROE Industrial, la calificación es + 5</li> <li>- Si ROE de la empresa es mayor que 0 y esta entre el 1% y 5% del ROE Industrial, la calificación es + 4</li> <li>- Si ROE de la empresa es mayor que 0 y menor al 1 % al ROE Industrial, la calificación es + 3</li> <li>- Si ROE de la empresa es menor que el ROE Industrial y mayor o igual al 90 % del ROE Industrial, la calificación es + 2</li> <li>- Si ROE de la empresa es menor que 0, la calificación es + 1</li> </ul>	4
	ROE Industrial	90		
Endeudamiento [FF]	Endeudamiento Empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si endeudamiento es menor al 75 % y menor al 10 % del endeudamiento industrial, la calificación es + 6</li> <li>- Si endeudamiento es menor al 75 % y esta entre el 5% y el 10 % del endeudamiento industrial, la calificación es + 5</li> <li>- Si endeudamiento es menor al 75 % y menor a la de la industria hasta un 5 %, la calificación es + 4</li> <li>- Si endeudamiento de la empresa es igual al 75 %, la calificación es + 3</li> <li>- Si endeudamiento de la empresa es mayor al 75 % hasta en dos puntos, la calificación es + 2</li> <li>- Si endeudamiento de la empresa es mayor al 77, la calificación es + 1</li> </ul>	1
	Endeudamiento Industrial			
Ventas [VC]	Ventas Empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si las ventas son mayores al 10 % del promedio industrial, la calificación es -1</li> <li>- Si las ventas son mayores al promedio industrial entre un 5% y un 10%, la calificación es -2</li> <li>- Si las ventas son mayores al promedio industrial hasta en un 5%, la calificación es -3</li> <li>- Si las ventas son iguales al promedio industrial, la calificación es -4</li> <li>- Si las ventas son inferiores al promedio industrial hasta en un 90%, la calificación es -5</li> <li>- Si las ventas son inferiores al promedio industrial en un porcentaje menor al 90%, la calificación es -6</li> </ul>	1
	Promedio Industrial			
Participación en el mercado [VC]	% Participación en el mercado		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la participación en el mercado es superior al 50 %, la calificación es -1</li> <li>- Si la participación en el mercado esta entre el 40 % y el 50 %, la calificación es -2</li> <li>- Si la participación en el mercado esta entre el 30 % y el 40 %, la calificación es -3</li> <li>- Si la participación en el mercado esta entre el 20 % y el 30 %, la calificación es -4</li> <li>- Si la participación en el mercado esta entre el 10 % y el 20 %, la calificación es -5</li> <li>- Si la participación en el mercado esta entre el 0% y el 10 %, la calificación es -6</li> </ul>	-6
Calidad [VC]	Tiempo duración producto empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el producto dura un 10 % mas que la industria, la calificación es -1</li> <li>- Si el producto dura entre un 5 % y un 10 % mas que la industria, la calificación es -2</li> <li>- Si el producto dura hasta un 5 % que la industria, la calificación es -3</li> <li>- Si el producto dura igual a 1 industria, la calificación es -4</li> <li>- Si el producto dura hasta un 90 % por debajo de la industria, la calificación es -5</li> <li>- Si el producto dura menos del 90 % del que la industria, la calificación es -6</li> </ul>	1
	Tiempo duración producto industria			
Costo de Ventas / Ventas [VC]	Costo ventas Empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la Relación es un 90 % mayos a la de la industria, la calificación es -1</li> <li>- Si la relación esta entre un 90% y un 95% a la de la industria, la calificación es -2</li> <li>- Si la relación esta entre un 95% y un 100% a la de la industria, la calificación es -3</li> <li>- Si la relación es igual a la de la industria, la calificación es -4</li> <li>- Si la relación es mayor a la de la industria hasta en un 5 %, la calificación es -5</li> <li>- Si la relación es mayor en un 5% a la de la industria, la calificación es -6</li> </ul>	1
	Ventas Empresa Costo ventas Industria Ventas Industria			
Crecimiento de Ventas [FI]	Crecimiento ventas ultimo periodo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- CVUP=Crecimiento en ventas en el ultimo periodo, CPUA=Crecimiento promedio en los últimos años</li> <li>- Si el CVUP es 10% mayor al CPUA, la calificación es +6</li> <li>- Si el CVUP en el ultimo periodo esta entre un 5% y un 10% mayor al CPUA, la calificación es +5</li> <li>- Si el CVUP en el ultimo periodo esta entre un 0% y un 5% mayor al CPUA, la calificación es +4</li> <li>- Si el CPUP en el ultimo periodo es igual al CPUA, la calificación es +3</li> <li>- Si el CPUP es menor hasta en un 90% al CPUA, la calificación es +2</li> <li>- Si el CPUP es menor a un 90% al CPUA, la calificación es +1</li> </ul>	1
	Crecimiento promedio ventas últimos años			
Crecimiento de utilidades [FI]	Crecimiento utilidades ultimo periodo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- CUUP=Crecimiento de utilidades en el ultimo periodo, CUPA=Crecimiento promedio de utilidades en los últimos años</li> <li>- Si el CUUP es 10% mayor al CUPA, la calificación es +6</li> <li>- Si el CUUP en el ultimo periodo esta entre un 5% y un 10% mayor al CUPA, la calificación es +5</li> <li>- Si el CUUP en el ultimo periodo esta entre un 0% y un 5% mayor al CUPA, la calificación es +4</li> <li>- Si el CUUP en el ultimo periodo es igual al CUPA, la calificación es +3</li> <li>- Si el CUUP es menor hasta en un 90% al CUPA, la calificación es +2</li> <li>- Si el CUUP es menor a un 90% al CUPA, la calificación es +1</li> </ul>	1
	Crecimiento promedio utilidades últimos años			
Nuevos competidores [FI]	Numero de Competidores en el periodo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PUSA = promedio de los últimos 5 años</li> <li>- Si los competidores disminuyeron mas del 10 % con respecto al PUSA, la calificaciones +6.</li> <li>- Si los competidores disminuyeron entre un 5% y un 10 % con respecto al PUSA, la calificaciones +5</li> <li>- Si los competidores disminuyeron entre un 0% y un 5 % con respecto al PUSA, la calificaciones +4</li> <li>- Si los competidores se mantienen constantes, la calificaciones +3</li> <li>- Si los competidores se incrementan hasta en un 5% con respecto al PUSA, la calificaciones +2</li> <li>- Si los competidores se incrementan mas de un 5% con respecto al PUSA, la calificaciones +1</li> </ul>	1
	Promedio de los últimos 5 años de número de competidores			
Inflación [EA]	Inflación del periodo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PUP = promedio de los últimos periodos</li> <li>- Si la inflación es menor del 10 % del PUO, la calificaciones -1.</li> <li>- Si la inflación esta entre el 5% y el 10 % del PUO, la calificaciones -2.</li> <li>- Si la inflación esta entre el 0% y el 5 % del PUO, la calificaciones -3.</li> <li>- Si la inflación es igual al promedio, la calificaciones -4</li> <li>- Si la inflación es mayor al PUP hasta en un 5%, la calificación es -5</li> <li>- Si la inflación es mayor al 5% del PUP, la calificación es -6</li> </ul>	1
	Promedio de inflación de los últimos años			
Devaluación [EA]	Devaluación del periodo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PUP = promedio de los últimos periodos</li> <li>- Si la devaluación es menor del 10 % del PUO, la calificaciones -1.</li> <li>- Si la devaluación esta entre el 5% y el 10 % del PUO, la calificaciones -2.</li> <li>- Si la devaluación esta entre el 0% y el 5 % del PUO, la calificaciones -3.</li> <li>- Si la devaluación es igual al promedio, la calificaciones -4</li> <li>- Si la devaluación es mayor al PUP hasta en un 5%, la calificación es -5</li> <li>- Si la devaluación es mayor al 5% del PUP, la calificación es -6</li> </ul>	1
	Promedio devaluación de los últimos años			

Inicio	UEN	Ingresos	Porcentaje Ingresos	Utilidades	Porcentaje Utilidades	Porcentaje en participación de mercado	Porcentaje tasa de crecimiento	x	y
MEFE	1	60000	36	10000	39	80	15	0,8	15
MEFI	2	40000	24	5000	20	60	10	0,6	10
MPC	3	40000	24	2000	8	10	1	0,1	1
MDOFA	4	20000	12	8000	31	60	-20	0,6	-20
MSPACE	5	5000	3	500	2	5	-10	0,05	-10
MBCG	6	0	0	0	0			-1	0
MMARAKON	7	0	0	0	0			-1	0
MGE	8	0	0	0	0			-1	0
MIE	9	0	0	0	0			-1	0
MADL	10	0	0	0	0			-1	0
MCPE	Totales	165000	100	25500	100				



#### Definición

La matriz BCG muestra en forma grafica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

En una matriz BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. El punto medio del eje x suele fijarse en 0,50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria medida como porcentaje. La matriz BCG ubica las UEN (Unidades de Negocio) de acuerdo con las siguientes dos dimensiones:

- La participación relativa que cada UEN tiene en el mercado.
- El nivel de crecimiento en ventas que presenta la industria en la cual compete la UEN.

#### Procedimiento

- El eje y debe parametrizarse de acuerdo al crecimiento del mercado: limite inferior, promedio y limite superior.
- Determinar el punto que separa el crecimiento alto del crecimiento bajo en los negocios, este punto es igual al promedio de crecimiento de la industria.
- Para el eje x se determina la participación relativa de cada UEN así Total ventas UEN dividido por Total ventas del líder.

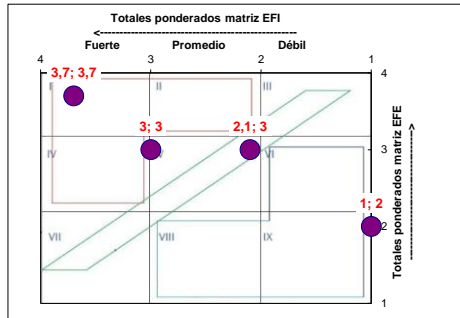
#### Para efectos de simular la ubicación de las UEN, se asume:

- El tamaño de la UEN debe ser proporcional al porcentaje de la utilidad, se simplifico a todos iguales.
- El eje y corresponde al valor del crecimiento del mercado.
- El eje x debe ser la participación relativa de cada UEN.

#### Nota

- La imagen de fondo de la grafica se extrae de "http://rossami.files.wordpress.com/2008/11/matriz-bcg-1.jpg" el viernes 20 de noviembre de 2009

	UEN	Ponderado EFI	Ponderado EFE
Inicio			
MEFE	1	2,1	3
MEFI	2	3,7	3,7
MPC	3	3	3
MDOFA	4	1	2
MSPACE	5		
MBCG	6		
MMARAKON	7		
MGE	8		
MIE	9		
MADL	10		
MCPE			



#### Definición

La matriz IE coloca las diferentes divisiones de una organización en un cuadro esquemático de nueve celdas que permite identificar la posición de la unidad de negocio y definir estrategias como "Crecer y construir", "Retener y mantener" y "Cosechar o desinvertir"

#### Procedimiento

- Calcular el valor ponderado de cada unidad de negocio para las matriz EFI
- Calcular el valor ponderado de cada unidad de negocio para las matriz EFE
- Registrar el valor ponderado EFI de la unidad de negocio en la columna ponderado EFI
- Registrar el valor ponderado EFE de la unidad de negocio en la columna ponderado EFE

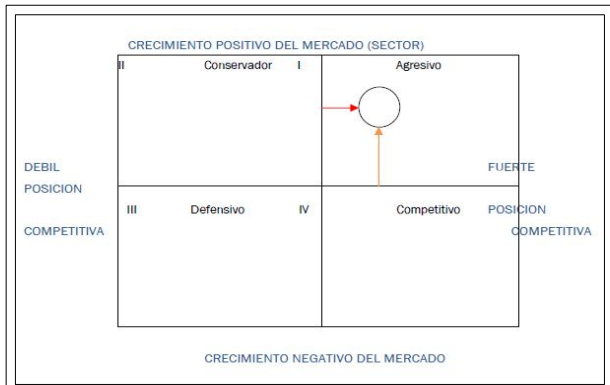
#### Interpretación

- Si la unidad de negocio se ubica en los cuadrantes I, II o IV la estrategia sugerida es Crecer y construir.
- Si la unidad de negocio se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX la estrategia sugerida es Cosechar o desinvertir.
- Si la unidad de negocio se encuentra cercana a la diagonal, la estrategia sugerida es Retener y mantener.

#### Limitación

- El tamaño de los puntos y la proporción de ventas indicada por los cortes a los puntos no se grafican, por ahora.

Inicio
MEFE
MEFI
MPC
MDOFA
MSPACE
MBCG
MMARAKON
MGE
MIE
MADL
MCPE



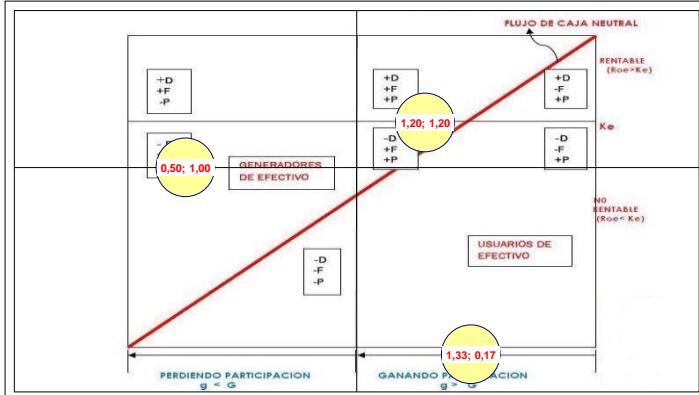
**Definición**  
 Matriz de la gran estrategia MGE, es un instrumento para formular estrategias alternativas, se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado (sector).

<b>Cuadrante II: CONSERVADOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del mercado</li> <li>• Penetración de mercado</li> <li>• Desarrollo de producto</li> <li>• Integración horizontal</li> <li>• Desinversión</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	<b>Cuadrante I: AGRESIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del mercado</li> <li>• Penetración de mercado</li> <li>• Desarrollo del producto</li> <li>• Integración hacia adelante</li> <li>• Integración hacia atrás</li> <li>• Integración horizontal</li> <li>• Diversificación concéntrica</li> </ul>
<b>Cuadrante III: DEFENSIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrinchamiento</li> <li>• Diversificación concéntrica</li> <li>• Diversificación horizontal</li> <li>• Diversificación por conglomerado</li> <li>• Desinversión</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	<b>Cuadrante IV: COMPETITIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación concéntrica</li> <li>• Diversificación horizontal</li> <li>• Diversificación por conglomerado</li> <li>• Empresas de riesgo compartido</li> </ul>



Inicio
MEFE
MEFI
MPC
MDOFA
MSPACE
MBCG
MMARAKON
MGE
MIE
MADL
MCPE

UEN	ROE Empresa	ROE Sector	Participación empresa	Participación promedio sector	Cálculos X	Cálculos Y	x	y
1	16	12	10	12	1,33	0,83	1,33	0,17
2	12	10	12	10	1,20	1,20	1,20	1,20
3	-1	-2	25	10	0,50	2,50	0,50	1,00
4					-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
5					-1,00	-1,00	-1,00	-1,00



**Definición**

- Matriz Marakon se sustenta en los siguientes postulados:
- El crecimiento y la rentabilidad no siempre están ligados.
  - La buena planeación no puede dejar pasar las oportunidades de inversión que prometan adecuada rentabilidad.
  - los mejores portafolios no son aquello a los cuales el estrategia equilibra con base en el flujo interno de efectivo.
  - Considera que cada UEN debe ser evaluada por sus propios méritos.
  - Las carteras ideales no tienen por que estar equilibradas en términos de Cash-Flow.

**Objetivos**

- Identificar rápidamente la capacidad de rentabilidad, crecimiento, y generación de efectivo

**Procedimiento**

- Se calculan el ROE de la empresa y del Sector por UEN.
- Se calcula la participación del mercado de la empresa y la participación promedio del último periodo.
- Para el eje x se calcula la razón de participación del mercado y del promedio de participación de mercado, de tal forma que a mayor porcentaje mas separado del centro del eje x se ubicara el punto
- Para el eje y se calcula la razón de ROE con referencia a Ke, de tal forma que a mayor porcentaje mas separado del centro del eje y se ubicara el punto

- D: Diferencial (spread)
- F: Flujo de caja (cash flow)
- P: Participación (Share)
- Ke: Costo de capital
- G: Sector
- g: Empresa

Inicio
MEFE
MEFI
MPC
MDOFA
MSPACE
MBCG
MMARAKON
MGE
ME
MADL
MCPE

UEN	Cuota de mercado %	Ciclo de vida: Embrionaria [ 1 - 2 ], Crecimiento [ 2 - 3 ] Madurez [ 3 - 4 ], Declive [ 4 - 5 ]	x	y
1	29	3	3	0,29
2	59	2	2	0,59
3	12	1	1	0,12
4			0	-1
5			0	-1
6			0	-1

CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA				
ETAPA CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	EMBRIONARIA	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
POSICION COMPETITIVA LOGICA	Reciente surgimiento Innovación tecnológica	Altas tasas de crecimiento y de inversión Industria Estratégica	Reducción en la tasa de crecimiento Industria Básica	Tendencia decreciente de la demanda
<b>DOMINANTE</b> Monopolio Liderazgo protegido	Crecimiento rápido. Poner en marcha.	Crecimiento rápido. Lograr liderazgo en costos. Innovación. Defensa de la posición.	Defensa de la posición. Lograr liderazgo en costos. Innovación. Crecimiento rápido.	Defensa de la posición. Sustentación. Innovación. Crecimiento con la industria.
<b>FUERTE</b> Lider	Poner en marcha. Diferenciación. Crecimiento rápido.	Crecimiento rápido. Sustentar posición. Lograr liderazgo en costos.	Lograr liderazgo en costos. Sustentación. Crecimiento con la industria.	Defensa de nichos. Innovación. Sustentación. Crecimiento con la industria. Consechar.
<b>FAVORABLE</b> Industria Fragmentada, No hay un líder claro	Poner en marcha. Diferenciación. Segregación. Crecimiento rápido.	Diferenciación. Sustentación. Aclarar posición. Crecimiento con la industria.	Consechar. Defensa de posición. Defensa de nichos. Sustentar nichos. Innovación. Cambio radical. Diferenciación. Crecimiento con la industria.	Reducir.
<b>SOSTENIBLE</b> Participación razonable. La compañía tiene un nicho definido con productos.	Poner en marcha. Crecimiento con la industria. Sustentación. Innovación.	Consechar. Defensa de posición. Sustentar nichos. Cambio radical. Sustentación. Crecimiento con la industria.	Consechar. Cambio radical. Sustentar nichos. Reducir.	Desinvertir. Reducir.
<b>MARGINAL</b> Nicho pequeño No rentable. Déficit sostenido.	Defensa de nichos. Sustentar posición. Crecimiento con la industria.	Cambio radical. Reducir.	Abandonar. Desinvertir.	Abandonar.

#### Definición

La matriz ADL o también llamada orgánica o de ciclo de vida, reúne múltiples variables estratégicas. La gestión de la matriz ADL utiliza una clasificación de la industria y la fortaleza del negocio como sus dimensiones claves.

La medición de la industria es la identificación del ciclo de vida de la industria, la fortaleza de negocio es la medida de las UEN de la organización en una de las diferentes posiciones competitivas Dominante, Fuerte, Favorable, Sostenible y Marginal.

#### Procedimiento

- para el ejemplo se eligió a la cuota de mercado como criterio para evaluar la fortaleza de negocio.
- Para evaluar el ciclo de vida en que se encuentra la industria se pide calificar entre 1 y 4 para establecer la fase en la que se encuentra la industria, así: de 1 a 2 Embrionaria, de 2 a 3 Crecimiento, de 3 a 4 Madurez y de 4 a 5 Declive.

ETAPA CICLO DE VIDA EMPRESA: Variación en Ventas, Rentabilidad sobre activos, Rentabilidad sobre Inversión, utilidades, tecnología, aporte al P.I.B. (C/D datos).  
POSICION COMPETITIVA: UEN / EMPRESA, Cuota de mercado.