

# **ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**



**CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**NRC: 3945**

**DOCENTE: Ing. EDDY A. CASTILLO M.**

**ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

**INTEGRANTES:**      **CARINA JARAMILLO**  
                                 **MARISOL MENA**  
                                 **JOSE LUIS RAMIREZ**

**8vo COMERCIAL**

**10 mayo de 2011**

# MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

## ➔ MARCO TEÓRICO

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group vino a ser la Matriz de McKinsey, algo más compleja. En general, la segunda se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos.

Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. Las UEN se clasificaron como estrellas, vacas de dineros en efectivo, Signos de interrogación y perros.

Según: **KLOTER & ARMSTRONG**

- a) **ESTRELLA.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.
- b) **INCÓGNITA.** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área de negocio, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- c) **VACA LECHERA.** Poco crecimiento del mercado y Gran participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar cash necesario para crear nuevas estrellas.
- d) **PERRO.** Poco crecimiento del mercado y Poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

## ➔ PROCEDIMIENTO

1. Para la realización de nuestro trabajo primero es consultar de forma oportuna las características y el análisis de la matriz

2. Verificar el procedimiento para la realización de los datos de la matriz ya que nos demuestra con datos reales cual es la participación y el crecimiento en el mercado.
3. Realizar la investigación de un caso práctico con todos los pasos para la verificación de los datos y valores del caso practico
4. Analizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes después de la realización del trabajo.

### ➡ **APLICACIÓN DEL TEMA**

La matriz del BCG muestra en forma gráfica 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.

#### **SU FINALIDAD ES:**

1. Entender la situación general de la empresa.
2. Ayudar a decidir entre los distintos negocios que una empresa en particular posee, en cuales debe invertir, desinvertir o abandonar dependiendo de los aportes que genere o pueda generar un producto.
3. Orientar a la empresa a futuros éxitos por medio de estrategias de crecimiento.

#### **SU BENEFICIO PRINCIPAL ES:**

1. La atención del flujo efectivo, de las características de la inversión, y de las necesidades de los negocios de la empresa.
2. El gran beneficio de esta matriz es que evalúa las cuestiones del cash-flow, características de la inversión, y necesidades de varias divisiones de la organización
3. Con el tiempo, la empresa deberá buscar un portafolio de Estrellas

**Se realiza en una matriz de 2x2 y de acuerdo a dos variables:** el crecimiento del mercado y participación de la empresa en el mismo

Según las cuales, la clasificación de los productos arroja 4 situaciones que ilustran el ciclo de vida de un producto y determinan las acciones a seguir.



**Perro:** Poco crecimiento y Poca participación del mercado.

### CARACTERISTICAS

- ✓ Presenta gráficamente las diferencias entre las diferentes UEN's
- ✓ Enfoque a la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la industria
- ✓ Administrar el portafolio de la empresa con base en esas dos variables
- ✓ El tamaño de cada circulo representa el porcentaje de contribución de las ventas de cada división

### LIMITACIONES

- ✓ Ver los productos como estrella, interrogación, vaca o perro es muy simplista
- ✓ Muchas UEN's se quedan en el medio de la matriz, lo que dificulta la opción de estrategia a usar
- ✓ No refleja el crecimiento de las UEN's o del mercado en el tiempo (estática)
- ✓ Las decisiones no pueden ser tomadas sólo con la participación relativa de la UEN y el crecimiento del mercado, hay otras variables importantes a considerar
- ✓ Descuidar los efectos de la sinergia entre las unidades de negocio,

- ✓ Por ser un modelo que solo utiliza dos dimensiones descuida aspectos como que la alta participación de mercado no conduce a una rentabilidad permanente, o que un negocio con una baja participación puede ser también provechoso, o incentivar a la empresa a liquidar o acentuar un producto prematuramente, y la carencia de cualidades temporales.

### **CLASIFICACIÓN:**

**INCÓGNITAS:** Productos de baja participación en el mercado, pero en una industria de alto crecimiento, lo cual representa:

1. Grandes inversiones de dinero que mantengan su participación (ya sea aumentando su planta tecnológica, personal, inversiones I+D, producción y marketing).
2. La mayoría de los productos incógnitas quieren penetrar en un mercado donde ya existe un líder con el fin de superarlo.
3. No se sabe que va a pasar con ellos, todavía no se conoce el posible éxito (convertirse en estrella), o fracaso (declive y discontinuación de producto). Por lo tanto la empresa deberá decidir si:
  - a) los refuerza con una estrategia intensiva de penetración mercado, desarrollo de mercado y producto o
  - b) los vende.

### ***Ejemplo producto incógnito:***

- ✓ Apple TV, Es un producto que se encuentra en la etapa de Introducción del Producto, donde hay altas inversiones en distribución y promoción y poca participación en el mercado debido a que es un producto novedoso.
- ✓ Compite con la tecnología actual, donde no sabemos qué tanto pueda a pasar con el producto, si será un éxito o un fracaso total.

- ✓ Apple debe escoger una estrategia de lanzamiento que sea congruente con el posicionamiento para que así llegue a ser un producto Estrella



**PERRO O HUESO:** Producto que tiene un crecimiento lento y tiene baja participación en el mercado.

Debido a su posición débil interna y externa existen dos posibles decisiones:

- ✓ Lograr que entreguen efectivo
- ✓ o ser liquidados

Las recomendaciones son:

1. Evitar y disminuir el número de perros en una empresa
2. Tener cuidado de emprender costosos "planes de rescate"
3. El atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, después de extenuantes reducciones de activos y costos se pueden lograr convertirse en divisiones viables y rentables

Estrategias:

- ✓ Mercado maduro y genera pocas utilidades o pérdidas
- ✓ Bajo posicionamiento en el mercado
- ✓ Bajo o nulo potencial de crecimiento
- ✓ No invertir mucho en esta categoría
- ✓ Maximizar ganancias reduciendo gastos
- ✓ Posible eliminación
- ✓ Defensivas (Atrincheramiento, Desprendimiento o Liquidación)

### **Ejemplo producto perro:**

En la 14 de almaguara, existe un producto hueso como son los estropajos, ya que no tienen alta participación en el mercado.

En tiendas de barrio están los productos como el shampoo Pert Plus no se volvió a vender, la crema dental Fortident y la gaseosa Crush tenían baja participación de mercado y por lo tanto debieron ser eliminados.



**ESTRELLA:** Productos de rápido crecimiento y alta participación del mercado, representando así las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo de las empresas.

Utilizan grandes cantidades de efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro.

La estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio.

Frecuentemente tienen dificultades para balancear su flujo efectivo neto; debe hacerse un esfuerzo para mantener su participación de mercado, porque la recompensa serán vacas lecheras.

### **Ejemplo producto estrella**

La marca de motocicletas AKT puede ser considerada un buen ejemplo de productos estrella porque aun se encuentra en la etapa de crecimiento alcanzando un gran liderazgo en este sector, es un producto de gran demanda,

invierte y genera grandes efectivos y su estrategia de marketing ha sido lo suficientemente agresiva como para competir en el mercado.



**VACA LECHERA:** Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras, llamadas así al generar más dinero del que necesitan.

1. Éstos son generadores de liquidez, sus beneficios y la generación de efectivos son altos
2. El producto vaca siempre está en continua rotación en el mercado.
3. Debido al crecimiento lento, las inversiones necesarias son bajas, por lo tanto, van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.
4. A menudo son las estrellas del ayer y ahora son el sustento de la compañía, son el producto en su madurez.
5. Se deben administrar de forma que puedan conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible

**Pueden surgir dos situaciones:**

- El desarrollo del producto o la diversificación de concéntricos pueden ser estrategias atractivas.
- Puede debilitarse y el atrincheramiento o despojo serían los más convenientes.



### **Ejemplo producto vaca**

La Coca Cola es uno de los mejores ejemplos de Vaca Lechera debido a que se encuentra en la etapa de madurez y es un producto que genera grandes efectivos.

El producto se vende prácticamente por sí solo, solo necesita de campañas branding para acentuar la recordación.



### **➔ CASO PRÁCTICO**

#### **PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LAMATRIZ BCG**

##### **PASO 1: Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la industria y/o del mercado**

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos. Para fines prácticos se tiene a continuación un ejemplo hipotético de las empresas bolivianas de cerveza, suponiendo que estas tres empresas representan toda la industria se tiene los siguientes datos a manera de ejemplo:

<b>EMPRESAS</b>	<b>VENTAS AÑO (1) 2006</b>	<b>VENTAS AÑO (2) 2007</b>	<b>Participación en el mercado en base al último año</b>
CBN (Cervecería Boliviana Nacional)	5.500.000.-	6.000.000.-	46.87%
Cerveza AUTENTICA	4.000.000.-	5.000.000.-	39.06%
Cerveza DUCAL	2.500.000.-	1.800.000.-	14.06%

<b>TOTAL</b>	12.000.000.-	12.800.000.-	100.00%
--------------	--------------	--------------	---------

Para nuestro ejercicio práctico el análisis será de la empresa CBN, para el cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la industria) aplicamos la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Tendríamos el siguiente resultado:

$$TC = \frac{12.800.000 - 12.000.000}{12.000.000} = 0.067 * 100\% = 6.7\%$$

Es decir que las ventas del mercado de la cerveza se han incrementado en un 6.7% el 2007, respecto de la gestión 2006, el resultado es independiente de los crecimientos o decrementos que cada firma tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

## **PASO 2: Cálculo de la Participación Relativa**

De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos standares precisos que normalmente se utilizan aun en nuestro medio, con todos los cambios económicos que sufrimos esta medida es confiable para cualquier análisis de portafolio.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa (UEN) analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Para el caso práctico la empresa de análisis es CBN, utilizamos la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas de la última gestión 2007 que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas, y utilizar ese datos % en la formula o solo tomar en cuenta el número de ventas, para cualquiera de los caso el resultado será el mismo. Reemplazando a los datos del ejercicio obtenemos lo siguiente:

$$CBN = \frac{6.000.000.-}{5.000.000.-} = 1.2$$

Cuando existe toda la información del mercado también se puede calcular los datos de la competencia y tendríamos el siguiente cuadro:

EMPRESAS	CM
CBN	(46.87% / 39.06%) =1.2
Cerveza AUTENTICA	(39.06% / 46.87%)=0.83
Cerveza DUCAL	(14.06% / 46.87%)=0.30

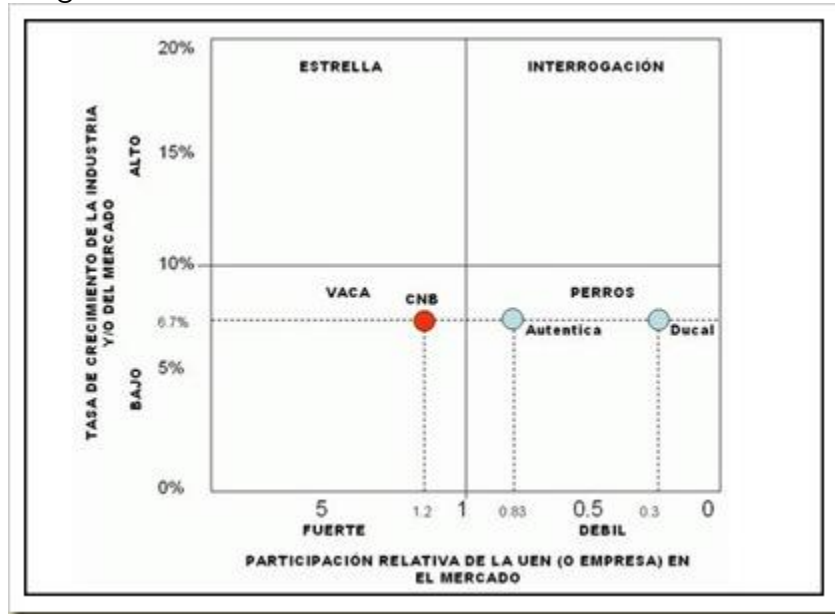
En este último cuadro estamos utilizando los datos porcentuales en vez de los datos de ventas, toda vez que el resultado siempre será el mismo.

Para los creadores de la matriz BCG, una participación es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior.

### PASO 3: Elaboración de la matriz BCG

En base a estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera cuatro grupos de productos-mercados, respecto de los cuales se formula un diagnostico que permite diagramar una estrategia de acción, como veremos más adelante.

En nuestro caso práctico como ya sacamos los datos vamos a graficarlos en la matriz BCG y a realizar un breve análisis de los resultados de esta manera tendríamos lo siguiente:



### ANÁLISIS DE LOS DATOS

En base al ejercicio hecho, y asumiendo los datos hipotéticos podemos concluir que la empresa **CBN**, tiene dominio sobre el mercado con el **46.87 %**, (fuerte participación de mercado) su producto es el que le reditúa mayores ingresos, en relación a su competencia, porque es un mercado consolidado, es decir que la tasa de crecimiento del mercado no es alta.

Otro aspecto importante que debemos tomar en cuenta es que la tasa de crecimiento vista en cifras (volumen de ventas anuales), es más importante que verla en porcentaje para saber si el mercado es atractivo (rentable) o no.

Para comprender mejor esta idea razonemos de la siguiente manera si hipotéticamente un mercado X, tuviera en dos gestiones las siguientes cifras: año 1= 20 unidades vendidas y año 2= 23 unidades vendidas, su tasa de crecimiento sería de 15%, pero si cambiamos estas cifras por unas más reales en volumen de ventas por: año 1= 20.000 unidades vendidas y año 2= 23.000 unidades vendidas, su tasa de crecimiento seguiría siendo del 15%, y aunque este porcentaje que es igual en los dos casos, en la matriz BCG nos daría a pensar que el mercado o producto está en ESTRELLA y es un mercado en crecimiento, pero si los datos fueran como del primer caso el mercado o producto si bien es estrella no es rentable ni atractivo por su bajo volumen de ventas, por ello es mejor guiarnos por

las cifras absolutas en el primer caso las cifras eran extremadamente bajas pero sirven para darnos cuenta que es un mercado poco rentable.

## ➡ CONCLUSIONES

- Método de planeación que evalúa las unidades estratégicas de negocio de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado.
- El método se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante representa una Unidad estratégica de negocio, los cuales son, productos estrellas, vacas de dinero, signos de Interrogación y perros.
- En base a la matriz BCG se pueden plantear estrategias de marketing las cuales tienden a concentrarse en obtener un incremento en la participación del mercado donde se desenvuelven, según la categoría de las UEN o productos que se trate.

## ➡ RECOMENDACIONES

- Para obtener mejor beneficios de la información para toma de decisiones, a través de la matriz BCG, se recomienda realizar por separado para cada línea de producto una matriz BCG, ya que, en muchas ocasiones, la empresa puede tener más de un producto y en uno de ellos no siempre será líder, por ello es importante analizar por separado cada línea de producto.
- De igual manera si la empresa posee muchas sucursales a nivel nacional sería conveniente desarrollar la matriz BCG por regiones o ciudades, esto es porque puede darse la situación de que un producto tenga distinto comportamiento según la economía de cada región o provincia.
- Es recomendable aplicar la matriz BCG no anualmente, porque existen mercados con comportamientos muy cambiantes o con estacionalidades, es por ello que en estos casos es conveniente aplicar la matriz por periodos determinados especialmente cuando el producto tenga su estacionalidad.

## ➡ BIBLIOGRAFIA

Análisis de marketing, Realizado el 13 de marzo del 2001. En

<http://aprendamarketing.blogspot.com/2009/02/matriz-bcg-aplicada.html>

Modelo de marketing, Realizado el 17 de abril del 2008. En

[http://www.12manage.com/methods\\_bcgmatrix\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html)

Ventaja competitiva, Realizado el 24 de junio del 2007. En

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

Análisis de marketing, Realizado el 28 de mayo del 2001. En

[WWW.MANAGERSMAGAZINE.COM](http://WWW.MANAGERSMAGAZINE.COM)