

Estrategias Genéricas de Porter

Las estrategias en acción - Universidad América Latina

<http://ual.dyndns.org> › biblioteca › Pdf › Unidad_05

A primera vista podría parecer que la administración estratégica no se puede aplicar a las organizaciones gubernamentales, pero es justo lo contrario. Las oficinas y los departamentos del gobierno están encontrando que sus empleados se entusiasman ante la oportunidad de participar en el proceso de la administración estratégica y, por consiguiente, repercute en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. Además, las oficinas de gobierno están usando el enfoque de la administración estratégica para preparar y fundamentar solicitudes formales de fondos extraordinarios.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

- Adquisición
- Integración hacia atrás
- Quiebra
- Estrategia combinada
- Diversificación concéntrica
- Diversificación en conglomerado
- Contratos de cooperación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Estrategias de diversificación
- Desinversión
- Pateadores de capital
- Enfoque
- Integración hacia adelante
- Franquicias
- Estrategias genéricas
- Diversificación horizontal
- Integración horizontal
- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Empresa en riesgo compartido (joint venture)
- Compra apalancada
- Liquidación
- Desarrollar el mercado

- Desarrollar el producto
- Encogimiento
- Revertir la compra apalancada
- Absorción
- Cadena de valor
- Integración vertical

MATRIZ SPACE

En la actualidad, la planificación se ha convertido en un factor fundamental del día a día de cualquier organización. Por ejemplo, no es viable implementar una campaña de mercadeo experiencial o mercadeo sensorial si no se ha procedido previamente a evaluar aspectos como la disposición de recursos o las acciones de la competencia.

Por lo tanto, hay que señalar que la planificación requiere la concertación de estrategias de gran alcance, una premisa que no se debe dejar a la improvisación.

En este sentido, existen diversas metodologías básicas para decidir, en base al estudio concienzudo de la información, qué estrategias son las más apropiadas. La elaboración de matrices es una de ellas y, a continuación, será analizada.

¿Qué es una matriz SPACE?

En primer lugar, cabe señalar que las matrices son unos instrumentos de análisis que constituyen representaciones (por ejemplo, a nivel gráfico, mediante un diagrama) que contribuyen a sintetizar características, parámetros y factores de relevancia. En base a estos elementos, es posible planificar una estrategia exitosa y que tenga en cuenta **capacidades, entorno, objetivos y recursos**. Estas herramientas de gestión evalúan tanto aspectos internos de las organizaciones como externos. Se utilizan en las teorías acerca de las organizaciones, entendidas en sentido amplio. Más concretamente, resultan de gran utilidad en el panorama empresarial.

En este texto, se van a poner de manifiesto las características de una de las matrices más prestigiosas y empleadas (existen diversas destacadas, como la matriz *BCG* -*Boston Consulting Group*-), la **matriz SPACE**. Esta es la denominación relativa a las siglas en inglés de esta matriz. Dichas siglas, en castellano, representan el concepto de **posición estratégica y evaluación de la acción**. Por este motivo, en la lengua de Cervantes también es conocida como **matriz PEYEA**.

A grandes rasgos, la matriz *SPACE* sirve para definir estrategias óptimas de las organizaciones en el plano competitivo. Por este motivo, resulta tan útil para las empresas. Su estructura de cuatro cuadrantes permite averiguar si una organización está haciendo uso de **estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas**.

Sin embargo, dado el carácter de representación de este instrumento de evaluación, vale la pena centrarse en definir los elementos que lo componen, pues explican más fácilmente su capacidad interpretativa y operativa.

Matrices externas e internas

En los párrafos anteriores, ya se comentó la necesidad de **cruzar las variables externas e internas** que afectan al desarrollo de las labores de una empresa. Como no podía ser de otra manera, este criterio, de auténtico sentido común, se traslada a la estructura matricial.

Por consiguiente, conviene analizar cómo se estructuran las matrices externas e internas.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Grosso modo, la **matriz EFE** facilita el resumen de numerosos datos del entorno de la empresa: económicos, ambientales, culturales, jurídicos, etc.

Su desarrollo consta de cinco fases:

1. En primer lugar, hay que preparar una relación de factores externos clave, los cuales habrán sido determinados en un proceso de auditoría externa.
2. A continuación, se asignan ponderaciones a los factores que oscilen entre 0.00 (no importante) y 1.00 (importante).
3. El siguiente paso consiste en asignar a cada uno de estos factores un número, entre el 1 y 4, que indique la respuesta estratégica de la empresa al factor en cuestión. Cada número tiene un significado, como, a continuación, se puede comprobar: 4 (la respuesta es superior), 3 (la respuesta es mayor que el promedio), 2 (la respuesta es el promedio) y 1 (la respuesta es deficiente).
4. Hay que multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación y se obtendrá una puntuación ponderada.
5. La suma de las puntuaciones para cada variable permitirá conocer la puntuación ponderada global de la organización. El promedio de la puntuación ponderada total es 2.5, por lo que conseguir un 4 equivale a efectuar respuestas totalmente apropiadas.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En este caso, se evalúan las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa y su interrelación.

Asimismo, ha de llevarse a la práctica un esquema de cinco pasos:

1. La auditoría interna ha de valer para establecer un listado de entre 10 y 20 factores internos, el cual incluirá, por este orden, fortalezas y debilidades.
2. La asignación de las ponderaciones es igual que la del esquema de la matriz EFE, pero oscila entre irrelevante y muy importante.

3. Las clasificaciones del 1 al 4 corresponden a los siguientes conceptos: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza importante).
4. Hay que proceder de la misma manera que en el esquema de la matriz EFE.
5. Nuevamente, hay que remitirse al esquema citado en el punto anterior.

El esquema de cuatro cuadrantes

El esquema de cuatro cuadrantes sirve, al fin y al cabo, para determinar si las estrategias de la organización se caracterizan por ser agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. Hay que aclarar que cada una de estas predisposiciones estratégicas se adecuará de manera óptima a la realidad y las necesidades de cada empresa concreta.

Es precisa una breve definición de este esquema (como la que se explicita en el siguiente ejemplo) para entender cómo ha de interpretarse la interrelación matricial de los factores externos e internos:

- Dimensiones externas: X (-) Ventaja Competitiva, Y (+) Fortalezas Financieras
- Dimensiones internas: X (+) Fuerza de la Industria, Y (-) Estabilidad Ambiental

Un ejemplo práctico

En ocasiones, extrapolar conceptos que pertenezcan al acontecer consuetudinario de las organizaciones (en este caso, de las empresas paradigmáticas) supone una alternativa útil para aproximarse a las plasmaciones materiales de estos esquemas. En otras palabras, los factores internos y externos que aparecen en los ejes de la matriz *SPACE* tienen sus equivalentes en el mundo físico y esa es su verdadera utilidad.

En las siguientes relaciones, constan conceptos que se integran en estas matrices:

- **Posición estratégica externa:** Estabilidad del Ambiente (EA), facilidad para acceder al mercado (productividad y aprovechamiento de la capacidad), avances tecnológicos, intensidad de capital, tasa de inflación, aprovechamiento de recursos, variabilidad de la demanda, conocimientos de tecnología, escala de precios de productos de la competencia, estabilidad financiera, barreras para acceder al mercado, potencial de utilidades, presión de la competencia, potencial de crecimiento, elasticidad de la demanda y Fuerza de la Industria (FI).
- **Posición estratégica interna:** Fuerza Financiera (FF), control sobre los proveedores y distribuidores, rendimiento sobre la inversión, conocimientos de tecnología, apalancamiento, uso de la capacidad de la competencia, liquidez, fidelidad de los clientes, capital de trabajo, ciclo de vida del producto, flujos de efectivo, calidad del producto, facilidad para abandonar el mercado, participación en el mercado, riesgos inherentes al negocio y Ventaja Competitiva (VC).

Cómo se desarrolla una matriz SPACE

Una vez que se han clarificado los conceptos relativos a los factores externos e internos que deben tenerse en cuenta en una matriz que analice las estrategias óptimas de una organización, es momento de precisar cómo tendría que prepararse su estructura.

De nuevo, se utiliza una sucesión de fases, las cuales se explicitan en las siguientes líneas:

1. Primeramente, hay que seleccionar una serie de variables que incluyan los conceptos FF, VC, EA y FI.
2. Se adjudican valores numéricos comprendidos entre +1 (peor) y +6 (mejor) a las variables constitutivas de las dimensiones FF y FI. De la misma manera hay que proceder con las dimensiones VC y EA y los valores numéricos -1 (mejor) y -6 (peor).
3. Se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA y FI mediante la suma de los valores asignados a las variables de cada dimensión y división entre la cantidad de variables de cada dimensión.
4. Hay que anotar la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz *SPACE*.
5. A continuación, se deben sumar las dos calificaciones del eje x y apuntar el punto resultante en X. Lo mismo tiene que hacerse con el eje y. También hay que apuntar la intersección del nuevo punto xy.
6. Por último, es preciso trazar un vector direccional del origen de la matriz *SPACE* por el nuevo punto de la intersección. Este vector será clave para averiguar si conviene una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Un resumen de los cuadrantes

Llegados a este punto, es momento de reseñar qué implican los cuadrantes de la matriz *SPACE*. A continuación, la descripción de estos:

- **Agresivo.** Buena posición para utilizar las fortalezas internas y lograr las siguientes metas: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades y evitar las amenazas.
- **Conservador.** Alejamiento de riesgos excesivos y mantenimiento de las competencias básicas de la organización.
- **Defensivo.** Enfoque basado en evitar amenazas externas y rectificar debilidades internas.
- **Competitivo.** Integración en las dinámicas del mercado y desarrollo del producto.

A modo de conclusión

El éxito de esta herramienta de análisis y planificación depende de una correcta identificación de los factores relevantes internos y externos. Es un modelo, además, aplicable a diversos tipos de empresas, desde alimentarias a financieras.

Este análisis de los desempeños actuales de una organización ha de contribuir a mejorar las pautas de crecimiento, organización de los recursos y participación de los trabajadores.

MATRIZ BCG

<https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/>

UNIR REVISTA

La matriz BCG permite analizar qué productos son los más rentables para una compañía y definir así la estrategia de marketing más adecuada para cumplir un objetivo.

La **matriz BCG**—o matriz crecimiento-participación—es una herramienta clave para el marketing estratégico que desarrollan las empresas. Esta matriz de crecimiento sirve para analizar qué productos son los más rentables para una compañía y determinar las mejores estrategias de venta.

Las siglas BCG provienen del nombre de la consultora Boston Consulting Group, que desarrolló y publicó esta matriz de negocios a principios de los años 70. Su finalidad es **evaluar el atractivo del catálogo de una compañía**. Este catálogo o cartera es el conjunto de productos o servicios que vende una empresa y su mercado, y la matriz BCG propone analizarlo desde dos puntos de vista:

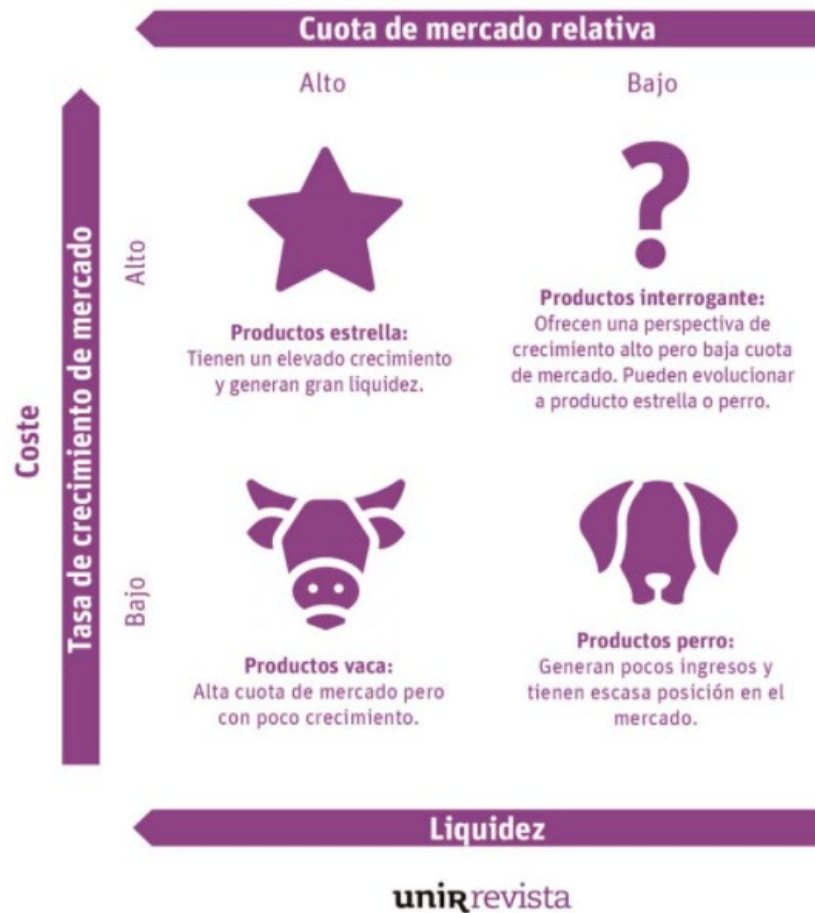
- La tasa de crecimiento del mercado.
- La tasa de participación en el mercado.

Así, la matriz BCG permite analizar la cartera de una compañía y comprobar qué productos ofrecen un mejor negocio para la compañía y cuáles son menos rentables.

¿Cómo se hace una matriz BCG?

La matriz BCG está compuesta por **dos ejes perpendiculares que definen cuatro cuadrantes**. El eje vertical muestra la tasa de crecimiento del mercado o la demanda de un producto. El eje horizontal será la cuota de mercado de la empresa en ese sector, es decir, el resultado de dividir las ventas de un producto concreto entre las ventas totales de ese tipo de producto en el mercado.

Para crear este modelo, **se representa en cada cuadrante un producto**, ilustrado con una figura: una estrella, una vaca, un perro y una interrogación.



¿Qué significa cada elemento?

- **Producto estrella:** son aquellos que tienen un elevado crecimiento y proporcionan a la empresa una elevada participación en su respectivo mercado. Generan gran liquidez, están en un entorno dinámico y es necesario prestarles atención estratégica e invertir para que no pierdan su posición y evolucionen a producto maduro.
- **Producto vaca:** son productos que tienen una alta cuota de mercado, pero ofrecen poco crecimiento. Es decir, son productos maduros, consolidados en su sector y sirven como fuente sólida de ingresos que requiere poca inversión.
- **Producto perro:** son los productos o unidades de negocio que generan pocos ingresos y tienen una escasa posición en el mercado y bajo crecimiento. Las posibilidades estratégicas en esta situación son: rebajar los costes al máximo para tratar de elevar los ingresos que aportan o eliminarlos del portfolio de la empresa y centrar el esfuerzo en productos más rentables.
- **Producto interrogante:** se trata de un producto que ofrece una perspectiva de crecimiento elevado, pero una cuota de mercado baja. En esta situación, es un producto que requiere muchos recursos, no ofrece demasiados ingresos y no siempre logran una evolución positiva. En esta fase, el producto interrogante puede evolucionar a estrella o convertirse en perro.

Para hacer una matriz BCG el primer paso es seleccionar las unidades de negocio, productos, servicios o marcas que una empresa tiene en cartera para **analizar su desempeño**. La siguiente fase requiere identificar el mercado en el que se opera, calcular la cuota de mercado y el crecimiento. Con todos los parámetros definidos, podrá generarse la matriz para tener una visión más clara de la situación y las estrategias a desarrollar.

¿Para qué sirve la matriz BCG?

La matriz BCG **resume el ciclo de vida de un producto**: al introducirlo en el mercado es un interrogante que, si sale bien, iniciará una fase de crecimiento (estrella) hasta consolidarse (vaca) y, en caso de no saber mantener la posición, acabará entrando en declive (perro).

Realizar el análisis que propone la matriz BCG permite **definir la estrategia de marketing más adecuada según la etapa** en que se encuentre un producto o segmento de negocio y el interés estratégico que tenga la empresa en él. Esta estrategia puede orientarse en cuatro direcciones:

- Construir: invertir para aumentar las ventas y la cuota de mercado.
- Esperar: dirigir los esfuerzos a defender la posición de mercado.
- Cosechar: minimizar los gastos para optimizar la rentabilidad de un producto.
- Eliminar: si el producto no funciona y no ofrece recorrido, lo mejor es desprenderse de él y destinar los recursos que lo sostienen a otros que ofrezcan mejor retorno.

Conocer en profundidad las fortalezas y debilidades de cada área de una empresa, el potencial de desarrollo de sus productos y el mercado en el que se opera son **elementos fundamentales para realizar una gestión de éxito**. Más allá del departamento en el que se trabaje, hoy en día los profesionales más completos son aquellos que muestran su capacidad de combinar esfuerzo y talento con otras áreas de la compañía. Por eso, aquellos que buscan dar un salto cualitativo en su carrera apuestan por seguir formándose con programas como los [MBA online](#) que ofrece UNIR.

Un MBA potencia las herramientas y competencias que todo directivo necesita para enfrentar los desafíos del entorno económico actual. Además, permite especializarse en áreas como las Finanzas Corporativas Internacionales, donde se potenciarán las habilidades para aumentar el valor de la empresa a través de un manejo eficiente de los recursos, o en Marketing Digital, un enfoque clave para diseñar estrategias de venta que potencien la rentabilidad del catálogo de productos y servicios de una compañía.

Matriz BCG

<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-la-matriz-bcg/>

ARTÍCULO

¿Qué es la matriz BCG? 4 decisiones estratégicas basadas en la matriz BCG

Por Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM
Publicado 2 septiembre 2020
Última actualización en 2 septiembre 2020

Te has preguntado ¿Qué es BCG en marketing? o ¿Qué es la matriz BCG? La matriz BCG o Boston Consulting Group es una **poderosa herramienta de planeación estratégica** que te permitirá visualizar y analizar el panorama de tu empresa y del entorno, para tomar mejores decisiones.

El estudio [Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019](#), se enfoca en 4 grandes temas para dar claridad a la planeación, la operación y la sostenibilidad de las organizaciones: 1. Ambiente de negocios, 2. Estrategia empresarial, 3. Innovación y transformación, y 4. Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio. Aspectos que en mayor o menor medida, son contemplados en el análisis de la matriz BCG.

Para conocer a fondo qué es la matriz BCG, para qué sirve y cómo puedes utilizarla en la planeación estratégica de tu empresa, continúa leyendo este artículo.

¿Qué es la matriz BCG?

Antes de definir **qué es la matriz BCG y para qué sirve**, entremos en el concepto de matrices estratégicas. Las **matrices estratégicas** son una herramienta para definir la estrategia de la empresa, a través del análisis de la situación y los factores influyentes.

Entonces ¿Qué es la matriz BCG? La matriz BCG es una matriz estratégica, creada por la firma consultora [Boston Consulting Group](#) y publicada por su director Bruce D. Henderson, en el año de 1973.

La matriz BCG, conocida también como la **matriz de crecimiento - participación**, permite un análisis estratégico de la **cartera de negocios de una empresa** (productos que comercializa), con base en dos dimensiones:

- **Tasa de crecimiento del mercado:** hace referencia al análisis de la demanda de un producto, en la industria a la que pertenece la empresa. En este caso, para conocer las ventas totales del mercado, será útil la consulta de estudios del sector, revistas especializadas, entre otras fuentes.
- **Tasa de participación en el mercado:** se trata de calcular la cuota de mercado de la empresa, con respecto a la cuota total de la industria. Es decir, nuestra cuota de mercado frente a la cuota de los competidores.

Para determinar qué porcentaje de las ventas de las ventas totales del mercado, pertenecen a nuestra empresa, debes aplicar la siguiente fórmula:

Cuota de mercado = Ventas de la empresa / Ventas totales del mercado

La fórmula puede aplicarse para las **ventas totales de la empresa** con respecto al sector. **O particularmente a alguno de los productos o líneas**, con respecto a las ventas totales del mercado para ese producto o línea, en el mismo segmento (público objetivo).

Matriz BCG ¿Para qué sirve?

La matriz BCG como herramienta de planeación estratégica, permite:

- Comprender la posición estratégica de la cartera de negocios, para tomar decisiones;
- Reconocer los mejores y peores productos, en términos de retorno sobre la inversión (ROI);
- Determinar acciones estratégicas para cada uno de los productos;
- Promover la inversión de forma acertada en los productos que lo requieran. Es bastante útil en el caso de empresas con un amplio portafolio de productos, que necesitan decidir en cuáles deben invertir más y cuáles, tal vez no ameriten la inversión;
- Ser punto de partida para otros análisis más completos, cruzar información, como por ejemplo el ciclo de vida del producto.

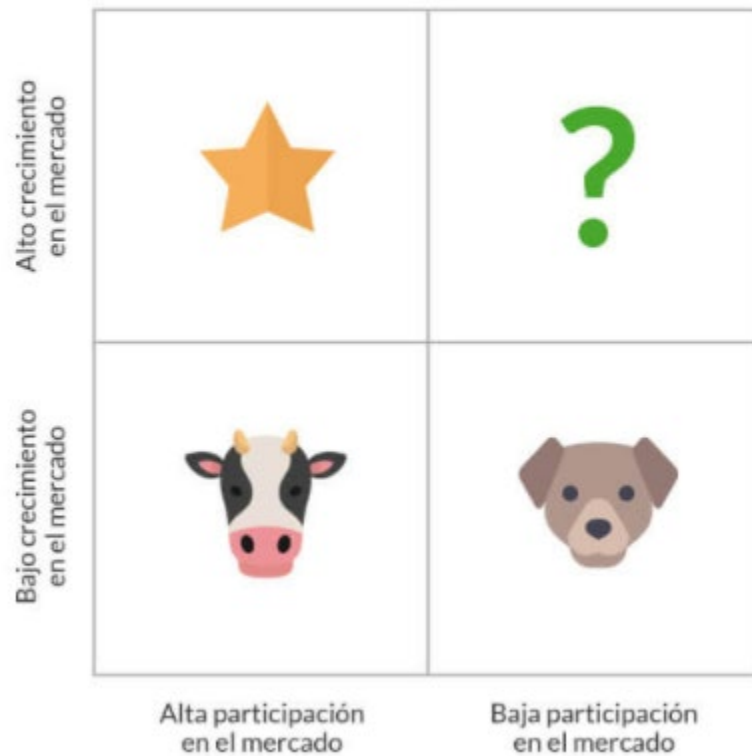
Componentes de la matriz BCG

Ahora que sabes qué es la matriz BCG y su utilidad en la planeación estratégica de las empresas, conoce sus componentes.

Primero, debes tener claro que es una estructura de 2 x 2. Está compuesta por 2 ejes, uno **vertical, que representa la tasa de crecimiento del mercado** y uno **horizontal, que representa la cuota del mercado**. Estos dos ejes, generan 4 cuadrantes, cada uno con su significado y acciones recomendadas.

Eso, en términos generales, pero ¿qué es la matriz BCG internamente? ¿Qué contiene? La matriz BCG está compuesta por los siguientes 4 cuadrantes que se describen a continuación:

MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN DE BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: https://forocapitalpymes.com/www.zendesk.com/wp-content/uploads/2018/10/Matriz_BCG.jpg

Productos estrella

Son productos que tienen **alto crecimiento y alta participación en el mercado**. Generan dinero (liquidez) y se encuentran en un mercado en crecimiento.

Requieren inversión para consolidarse en el mercado, llegar a la etapa de madurez y convertirse en vaca. Sin embargo, en mercados muy dinámicos como por ejemplo el tecnológico, los productos pueden pasar de ser estrella a ser perro.

Productos vaca lechera

Son aquellos que tienen **alta participación en el mercado y bajo crecimiento**. Generan mucha liquidez y necesitan poca inversión. Son productos maduros, posicionados en el mercado.

Es importante **conservar la situación competitiva** de estos productos, porque son generadores de caja y **pueden incluso proveer los recursos para invertir en otros productos** que lo requieran.

Productos interrogante

Son productos **con un crecimiento alto y con una baja participación en el mercado**. **Requieren una elevada inversión**, dadas las condiciones de crecimiento y **generan pocos ingresos**, debido a su débil participación en el mercado.

Son un verdadero interrogante, porque pueden **evolucionar y convertirse en estrella o por el contrario, convertirse en perro**. Exige un análisis profundo e implica una apuesta para la empresa o una renuncia.

Productos perro

Son productos **con baja participación y bajo crecimiento de mercado**. Estos productos son perjudiciales porque consumen bastantes recursos y no compensan en ingresos.

Generalmente, conviene eliminarlos del portafolio de productos. En otro posible escenario, la decisión puede ser bajar al máximo los costos para intentar aumentar la rentabilidad y enfocarse en impulsar los productos más rentables.

4 estrategias derivadas de la matriz BCG

Entender qué es la matriz BCG y sus componentes, te permitirá tomar las mejores decisiones para tu empresa, basadas en el análisis estratégico del portafolio de productos. Las principales estrategias que parten de la matriz BCG, son:

1. Estrategia de crecimiento

Busca **aumentar la cuota de mercado**, renunciando incluso a las ganancias a corto plazo. Con frecuencia, la estrategia de crecimiento, es **recomendada para productos interrogante**, que deben aumentar la cuota de mercado, para convertirse en productos estrella.

2. Estrategia de sostenimiento

Su objetivo es **mantener la cuota de mercado**, para que siga generando liquidez. La estrategia de sostenimiento es **recomendable para los productos que se encuentren en el cuadrante vaca lechera**. Al ser los productos más rentables y estables, es importante aprovechar esa posición e incluso, utilizar parte de esos recursos en otros productos que lo necesiten, como los interrogantes.

3. Estrategia de cosecha

Consiste en **aumentar el flujo de caja a corto plazo**, sin importar el efecto a largo plazo. La cosecha implica una decisión de **reducción de costos**. Puede ser una estrategia útil en el caso de productos interrogantes con un nivel de ventas bajo.

4. Estrategia de eliminación

Se refiere a la **desinversión**, a la decisión de liquidar el negocio, para **invertir mejor en otro producto con un potencial mayor**. Esta decisión es usual en el caso de productos en el cuadrante **perro o interrogantes** con bajo potencial de convertirse en estrellas.

4. Estrategia de eliminación

Se refiere a la **desinversión**, a la decisión de liquidar el negocio, para **invertir mejor en otro producto con un potencial mayor**. Esta decisión es usual en el caso de productos en el cuadrante **perro o interrogantes** con bajo potencial de convertirse en estrellas.

Ya que sabes en qué consiste la matriz BCG ¡**impleméntala en la planeación estratégica de tu empresa, para que tomes las mejores decisiones!** Una buena estrategia de portafolio, sumado a un [equipo comercial de alto desempeño](#), le darán a tu empresa el impulso que necesita.

Para [aumentar el desempeño de tu equipo comercial](#), cuenta con las herramientas de Zendesk, diseñadas para mejorar la relación con el cliente a través de [productos de soporte](#), [ventas](#) e [interacción](#).