

¿Qué es la Matriz BCG y para qué sirve?

La Matriz BCG o matriz crecimiento – participación es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo.

La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (*demanda de un producto en un mercado*), el eje horizontal representa la cuota de mercado (*ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado*).



www.RobertoEspinosa.es

Es una matriz muy sencilla para la toma de decisiones, está compuesta por un cuadrante de 2x2, y dependiendo la situación de cada uno de ellos propone la estrategia más recomendable a llevar a cabo.

Esta matriz te permite realizar un análisis interno para darnos las indicaciones pertinentes para que la empresa pueda decidir en qué productos es más rentable invertir sus recursos y en cuales ha de retirarlos.

¿Cuáles son los componentes de la matriz BCG?

Tal y como he mencionado anteriormente, cada eje define una dimensión distinta; el eje vertical mide el crecimiento del mercado, mientras que el eje horizontal de la matriz mide la participación en el mercado. A partir de los ejes se forma un cuadrante con los diferentes tipos de productos y sus situaciones detalladas a continuación:

Producto Estrella

En la matriz BCG los *productos estrella* tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser *producto vaca*. Sin embargo, en aquellos mercados que están constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los *productos estrellas* pueden acabar transformándose finalmente en *productos perros*, dado que, aun invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado.

Producto Interrogante

Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos.

En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan positivamente. En esta fase, este tipo de productos o de Unidad Estratégica de Negocio pueden evolucionar y convertirse en *productos estrella* o por el contrario en *productos perro*.

Producto Vaca

Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

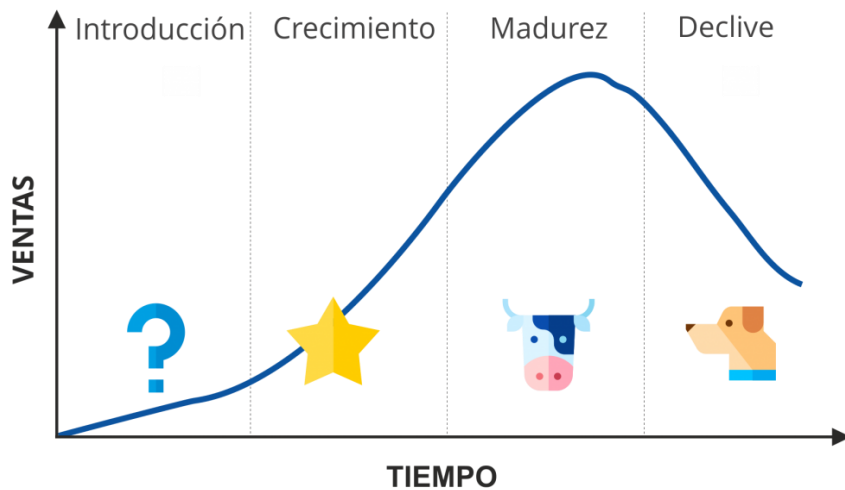
Los *productos vaca* constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda emplear el efectivo generado en desarrollar nuevos *productos estrella* que puedan convertirse en el futuro en nuevos *productos vaca*.

Producto Perro

Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio. Es sugerible valorar su

eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos.

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



www.RobertoEspinosa.es

Los productos pasan por diferentes fases y etapas, y a pesar de que una empresa siempre va a intentar mantenerlos en las posiciones más favorables, es inevitable que se produzcan cambios.

Podríamos hacer un orden cronológico del [ciclo de vida de un producto](#), y por sus diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Haciendo una analogía con la matriz BCG, el producto comenzaría en interrogante, seguido de estrella, para posteriormente convertirse en vaca, y finalmente terminar en perro. Como ya sabemos no es una regla escrita, y no tiene por qué seguir exactamente este itinerario, dado que un producto puede tomar caminos o atajos diferentes.

¿La Matriz BCG es eficaz?

Dentro de esta matriz podemos encontrar múltiples ventajas pero también inconvenientes:

Ventajas:

- Ofrece una visión general de la cartera de productos o de la unidad de negocio y su estado actual.
- La matriz BCG es sencilla de utilizar, y no requiere de mucho tiempo para llevarla a cabo.
- Fomenta la inversión, ya que se centra en que unidades de negocio es más factible invertir.
- Puede utilizarse como punto de partida para el posterior desarrollo de un análisis más completo.

-Puede utilizarse como punto de partida para el posterior desarrollo de un análisis más completo.

Desventajas

-La matriz BCG proporciona un análisis muy simplificado.

-A veces, algunas unidades de negocio no se pueden asociar a una celda en concreto, sino que se encuentran en el centro o en medio de dos celdas diferentes.

-Solo utiliza dos variables (tasa de crecimiento y cuota de mercado) como definidores de la rentabilidad de mercado.

-No tiene en cuenta posibles sinergias entre productos, por ejemplo un producto perro según la matriz no es importante, pero en algunos casos podría ayudar a construir una [ventaja competitiva](#) a otros productos.

¿Cómo hacer una matriz BCG?

Paso 1: selección de productos, marcas o unidades estratégicas de negocio

El primer paso consiste en seleccionar dependiendo la amplitud de nuestra cartera si vamos a trabajar bajo unidades estratégicas de negocio (UNE), marcas o productos individuales.

Por ejemplo dentro de una PYME con una cartera pequeña de productos, podremos trabajar sobre sus productos de forma individual. Por el contrario en una multinacional como Nestle, con varias marcas, probablemente trabajaremos bajo diferentes unidades estratégicas de negocio.

Paso 2: identificación del mercado en el que operas

El siguiente paso en la elaboración de la matriz BCG es identificar correctamente el mercado en el que estás operando. Si tienes una empresa local deberás tener en cuenta la ubicación geográfica en la que operas, o si por ejemplo tienes una cadena de tiendas de moda low cost en retail deberás valorar si ubicarla frente al sector de la moda en general o únicamente en el segmento de la moda low cost.

Paso 3: cálculo de la cuota de mercado

Para continuar debemos calcular la participación o cuota de mercado de nuestra empresa.

La cuota de mercado es el porcentaje de ventas de un producto de una empresa respecto la totalidad de las ventas del mercado.

Cuota de mercado = Ventas de nuestro producto / Ventas totales del producto en el mercado

Paso 4: cálculo del crecimiento del mercado

Para calcular la tasa de crecimiento del mercado es necesario conocer el valor inicial de ventas y el valor final de ventas de todos los participantes. Tal y como se puede intuir es un dato complejo de calcular, por ello recomiendo acudir a revistas especializadas, portales digitales, fuentes gubernamentales, estudios sectoriales y otros tipos de fuentes públicas similares.

Paso 5: crea la Matriz BCG

Por último, es el momento de elaborar la matriz. Para ello, hemos de crear el eje vertical con el crecimiento de mercado y el eje horizontal con la cuota de mercado. A continuación dividiremos en cuatro cuadrantes la matriz: estrella, interrogante, vaca y perro.

La ubicación de cada producto en la matriz dependerá de sus valores de cuota de mercado y de su crecimiento de mercado.

Matriz BCG ejemplo práctico:

A continuación vamos a analizar un ejemplo práctico de la aplicación de la matriz.

Matriz BCG Coca Cola:



www.RobertoEspinosa.es

Coca Cola tiene una multitud de productos en el mercado, para poder ilustrar este ejemplo vamos a realizar el ejercicio práctico con 6 de sus principales productos: Coca Cola Original, Coca Cola Zero, Coca Cola Light, Coca Cola Zero azúcar y Zero cafeína, Coca Cola with Coffee y Coca Cola Energy.

Sin duda, Coca Cola Original es un producto vaca, dado que se trata de un producto totalmente consolidado, con una gran cuota de mercado que proporciona para la compañía la principal fuente de ingresos.

Por otro lado tenemos a Coca Cola Zero es un producto estrella que está teniendo un crecimiento rápido, la empresa destina inversiones constantes para intentar convertirlo en un producto vaca y lograr su consolidación en el mercado.

Coca Cola with Coffee, Coca Cola Energy y Coca Cola Zero azúcar y Zero cafeína dentro de la matriz BCG son productos interrogantes, se encuentran en un mercado en crecimiento pero con baja participación. Requieren de un seguimiento exhaustivo puesto que pueden crecer y evolucionar a estrellas o por el contrario convertirse en productos perro.

Coca Cola Light es un producto para aquellas personas que quieren cuidarse, pero está siendo claramente sustituida por Coca Cola Zero, la cual no contiene azúcar

igual que Coca Cola light pero manteniendo el sabor de Coca Cola Original. Claramente Coca Cola Light es un producto perro con una baja cuota de mercado, la compañía habrá comenzado a estudiar su posible retirada del mercado en los próximos años.

<https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>

La Planificación estratégica en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) es un ejercicio que deben realizar aquella empresa que tenga una estructura de funcionamiento formada por unidades de negocios. Estas UEN deben tener características propias y la responsabilidad de sumar esfuerzos para que la empresa crezca y sea rentable.

Mi recomendación es que cada **unidad de negocio** (UEN) tenga clara la definición del valor que puede aportar a la **cadena de valor de la empresa**. De igual forma, los objetivos que planifiquen deben apuntar a lograr los objetivos de la empresa (corporativos).

He hablado en otro post de la planificación y el plan estratégico para empresas, de forma general.

Sin embargo, si tienes una empresa estructurada en **Unidad Estratégicas de Negocios (UEN)**, y definición jerárquica, quizás te estés preguntando:

¿Qué es la planificación estratégica?

¿En qué consiste la planificación estratégica?

¿Cómo hacer una planificación estratégica en las UEN?

En este artículo intentaré dar un resumen más específico de lo **qué es la planificación estratégica** para la organización empresarial moderna.

Desde mi perspectiva, una empresa moderna es aquella que quiere ser competitiva, que busca desarrollar su estructura formal, prever, anticiparse y lograr alcanzar posición competitiva.

Es un post sencillo, claro pero lleno de la información que te sirve de base o guía para que, junto a tus colaboradores, puedas desarrollar tu **Plan Estratégico para empresa**.

¡Acompáñame!...

ÍNDICE DE CONTENIDOS

- ¿Qué es planificación estratégica o planeación estratégica?
- ¿Por qué hacer planificación estratégica o planeación estratégica?
- Beneficios de la planificación estratégica o planeación estratégica
- ¿Qué es la Unidad de Negocio (UEN)?
- ¿Cómo utilizar la Planificación estratégica para organizar las UEN?
 - Definición de la Misión de la Unidad Estratégica de Negocios
 - ¿Qué es la misión para una unidad de negocios?

- Análisis del entorno (análisis de oportunidades y riesgos)
 - ¿Qué es el análisis del entorno de una unidad de negocio?
- Análisis interno (análisis de fuerzas y debilidades)
 - ¿Qué es el análisis interno de una unidad de negocio?
- Formulación de objetivos
 - ¿Qué es un objetivo?
- Formulación de estrategias
 - ¿Qué es estrategia?
- Formulación de programas de desarrollo para acciones y objetivos
- Retroalimentación y control de la planificación estratégica en la UEN
- Conclusiones sobre la Planificación Estratégica y las UEN

¿Qué es planificación estratégica o planeación estratégica?

La **Planificación Estratégica** es una herramienta de gestión que permite establecer el camino que debe recorrer la empresa para alcanzar objetivos y metas.

También, es una herramienta de toma de decisiones, donde confluyen las características esenciales de la empresa con el entorno que la rodea.

En fin, es un ejercicio a nivel macro que baja a las unidades de negocios (UEN) donde cada una, también, define aspectos estratégicos, como misión, objetivos, estrategias específicas, etc.

¿Por qué hacer planificación estratégica o planeación estratégica?

La **planificación estratégica** para la empresa da una referencia para que, tanto líderes, como miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización.

Este proceso ayuda entre otras cosas a:

Alinear al equipo en una misma visión,

Identificar los roles exactos de los trabajadores

Sirve de herramienta de inclusión, motivación, creación de cultura, manejo de valores

Fomenta la experiencia positiva de las personas.

Y por último, marca la pauta de funcionamiento de toda la organización, trabajando en un mismo camino en pro de potenciar los indicadores de crecimiento previstos

Beneficios de la planificación estratégica o planeación estratégica



Dentro de los beneficios de la Planificación se pueden destacar:

- **Priorizar** el uso de los recursos que SIEMPRE SON ESCASOS
- **Controlar** y evaluar más fácilmente, lo que genera una mejor relación con tu capital humano.
- **Involucrar** a las personas en la toma de decisión, por ende, se incrementa el sentido de pertenencia organizacional.
- **Definir** una organización horizontal con líderes responsables para la consecución de las metas propuestas.
- **Rentabilizar** el presupuesto y el dinero que normalmente no es mucho.

¿Qué es la Unidad de Negocio (UEN)?



Una **UEN** o **Unidad Estratégica de Negocio** es un lugar común donde se llevan a cabo actividades y acciones con un propósito o misión.

La misión de la UEN, alimenta a su vez, el propósito o misión de la organización, buscando la excelencia, la mayor rentabilidad y como supra, el beneficio de los accionistas.

Cuando una empresa está dividida en UEN, **la toma de decisiones** pasa por definir claramente las estrategias en cada una de ellas.

La estrategia de cada **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)** es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa.

¿Cómo utilizar la Planificación estratégica para organizar las UEN?

El proceso de planificación estratégica en las Unidades Estratégicas de



Negocios (UEN) lo podemos delimitar a 7 pasos:

Definición de la Misión de la Unidad Estratégica de Negocios

¿Qué es la misión para una unidad de negocios?

La **misión**, es el enunciado que define cual es la **labor o actividad de la unidad de negocio en la organización**.

Cada **unidad de negocios** necesita definir su **misión** específica dentro del contexto más amplio de la Organización. Para ello debe realizarse un ejercicio entre los líderes de esta, que logre alinear su **misión** a la **misión** de la empresa.

Por tanto, la **misión** es el elemento que aglutina a los miembros de tu unidad de negocios para el desarrollo de sus actividades.

Si quieres saber un poco más, te dejo mi artículo.

Misión, Visión y Valores de una Empresa, ¿qué son, cómo definirlos?+EJEMPLOS

2

Análisis del entorno (análisis de oportunidades y riesgos)

¿Qué es el análisis del entorno de una unidad de negocio?

El análisis del entorno de la unidad de negocios se realiza observando las fuerzas clave del entorno los actores que pueden influir.

Te recomiendo que busques entender el **mercado** dónde la empresa dirige el **producto** o servicio y el comportamiento de variables políticas, económicas, sociales, etc.

En este análisis existen 2 aspectos fundamentales y es donde la unidad de negocio debe poner atención:

1. **Oportunidad:** la oportunidad es el espacio donde la empresa puede alcanzar un desempeño rentable.
2. **Riesgo:** es la tendencia desfavorable del entorno que indica posibles espacios negativos

Cuando se toma en cuenta ambos aspectos, puede definirse 4 posibles escenarios de los cuales se desprenden distintos tipos de decisiones.

Los 4 escenarios posibles para la unidad de negocio son:

- **Negocio ideal:** grandes oportunidades y pocos riesgos.
- **Con alta expectativa:** muchas oportunidades y riesgos

- **Maduro:** pocas oportunidades y bajo riesgo. En este escenario toca innovar, cambiar, adaptarse el nuevo escenario económico y comercial.
- **Conflictivo:** pocas oportunidades y muchos riesgos.



Dependiendo de la visión de la empresa y de sus objetivos macro, cada escenario permite tomar decisiones distintas que ayuden a potenciar la planificación estratégica correspondiente a cada UEN.

3

Análisis interno (análisis de fuerzas y debilidades)

¿Qué es el análisis interno de una unidad de negocio?

Primero, el **análisis interno** de **la unidad de negocio** debe estar orientado a identificar esas fortalezas y debilidades en función, de lo que es y busca la organización

Segundo, todo aquello que ejecute la UEN tiene que estar orientado a la consecución de los objetivos de la empresa.

Tercero, recomiendo como clave de este análisis, fijar un listado de aspectos críticos de la empresa donde cada unidad de negocio interviene.

Finalmente luego, identificar las acciones concretas que desarrollan, e identifican aspectos negativos y positivos.

Te dejo algunos ejemplos por áreas, con aspectos críticos para la empresa y que las UEN pueden tomar en cuenta:



Como habrás notado, el análisis interno en la UEN es muy importante y aporta información de valor para el desarrollo correcto de la planificación estratégica de cada UEN.

4

Formulación de objetivos

¿Qué es un objetivo?

Un objetivo es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las **acciones** propuestas.

Cuando comiences con tu equipo a trabajar los objetivos, es recomendable haber concluido los pasos anteriores y tener la mayor cantidad de información disponible.

Los objetivos deben ser SMART, es decir deben tener las siguientes características:

- **S** (specific): Concreto y estar convenientemente detallado.
- **M** (measurable): Medibles para identificar el seguimiento y correctivos
- **A** (achievable): Alcanzable; en caso contrario, carecería absolutamente de sentido.
- **R** (result-oriented): Orientado a resultados; de no ser así el objetivo carece de sentido.
- **T** (por time-limited): En tiempo; debe contar con una fecha límite de logro definida, para luego revisar su efectivo cumplimiento.

Te dejo el link de una mini Guía que elaboré, ¿Cómo hacer objetivos SMART?



Marketing por

Formulación de estrategias

¿Qué es estrategia?

La estrategia es el conjunto de elementos y acciones planificadas que se utilizan con el fin de alcanzar un determinado objetivo.

Porter describe tres tipos genéricos de estrategias:

Liderazgo total en costos: significa buscar menores costos de operativos y bajar los precios para competir.

Diferenciación: significa lograr una ventaja, una propuesta de valor distinta que permita lograr la diferenciación en el mercado.

Segmentación de mercado: significa concentrarse en uno o más segmentos del mercado, lo que implica identificar productos/servicios que puedan generar rentabilidad

Cabe destacar, que en el análisis de las UEN, en función de las estrategias que establezca la organización (corporativa o global), se definen las

estrategias de la UEN.

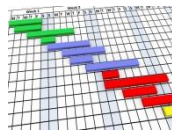


En la imagen anterior se muestra la integración vertical que tienen los niveles estratégicos de una organización.



Te puede interesar este post de [Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla](#)

Formulación de programas de desarrollo para acciones y objetivos



Una vez que la UEN ha realizado el análisis externo, interno, ha formulado los objetivos y las estrategias, llega la hora de hacer los programas o planes de acción.

Es importante que sepas que estos planes o programas harán lograr al equipo del área o unidad, alcanzar las metas propuestas.

Por lo general el plan resume, toda la información registrada en los pasos anteriores, más una ruta crítica con fechas de inicio y fin de todas las acciones y responsables asignados.

También debe contener el análisis financiero que corresponda a la UEN en función de las inversiones que deben hacer para poder realizar la ejecución.

7

Retroalimentación y control de la planificación estratégica en la UEN

Para finalizar estos pasos, se tiene la retroalimentación y control.



El ciclo de Planificar, hacer, controlar y accionar o retroalimentar garantiza el éxito de la puesta en marcha de los programas y planes.

No hacerlo es como ponerse arreglarse para una fiesta y quedarse en casa. De nada sirve realizar todo el proceso sino se controla, mide y se ajusta.

Conclusiones sobre la Planificación Estratégica y las UEN

Cuando se realiza la Planificación Estratégica en las UEN, debe ejecutarse con método y organización.

Cada paso debe cumplirse de la forma como te comento a lo largo de este artículo y es crucial que se ejecute en equipo, junto al líder de la UEN y siempre en consonancia con la estrategia organizacional.

Te preguntarás, si es realmente tan importante como lo hago ver en este post...Y la respuesta es Si, lo es. Trabajar con estas herramientas, no sólo te ayuda a organizar y controlar mejor, sino que garantiza el éxito de la empresa.

Cumplir con la responsabilidad en cada UEN, convierte a la empresa en el equipo de fútbol perfecto donde cada jugador lleva a cabo su trabajo.