



# CAPACITARTE



## **Módulo 8 Herramientas para la planificación y el control de la empresa y el entorno**

### Objetivos

- Creación de una ventaja competitiva; Análisis de situaciones competitivas
- Modelo de Porter;
- Matriz FODA;
- Matriz BCG; Análisis portfolio de la cartera producto mercado.

Estaré a su disposición, ante cualquier consulta que pueda llegar a surgirles, en el foro de consultas al docente.

Al finalizar este curso seremos capaces de:

- Definir cómo se pueden crear ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia en un entorno donde se debe.
- Aplicar el Modelo de M. Porter sobre las cinco fuerzas
- Desarrollar una matriz FODA para conocer la organización no solo desde adentro, sino también desde el entorno y como hacer frente a las adversidades tanto internas como externas
- Analizar la cartera de productos que es llevada al mercado.

### **Creación de una ventaja competitiva**

Philip Kotler desarrolla en su obra el concepto ventaja competitiva como, : “La creación de una ventaja competitiva inicia con una comprensión detallada de las estrategias de los competidores. Sin embargo, antes de que una empresa pueda analizar a sus

competidores, primero debe identificarlos, tarea que no es tan sencilla como parece.

Como bien lo define P. Kotler, los competidores serían aquellos que ofrecen lo mismo que la empresa o productos/servicios similares a los mismos clientes. De esta manera pareciera muy sencillo, y aquí entra en juego la segmentación; se puede decir que Supermercados Coto y Carrefour apuntan a un mismo segmento y dejarían fuera a Jumbo que apunta a un segmento más alto. Pero si se toma en cuenta que la competencia se representa por todas aquellas empresas que fabrican o brindan servicios aunque no iguales, similares o satisfacen la misma necesidad, la competencia sería más amplia.

P. Kotler lo llama una “miopía de la competencia” corriendo mayores riesgos de verse perjudicada por competidores no tan visibles como los obvios.



Es importante que una vez identificados, le sea posible al área de Marketing establecer cuáles son los objetivos y las estrategias que maneja cada competidor. Por ejemplo Carrefour centrará su estrategia en el “Precio más bajo siempre”, por su parte Coto, lo hace a partir de resaltar su origen nacional argentino “Coto yo te conozco” y Jumbo, prima calidad de primera, dejando de lado el precio.

Un punto que se resalta es evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores, de esta manera se puede saber lo que pueden llegar a hacer los competidores, aunque sea complicado poder establecer con claridad cuáles son.

A esta comparación constante, P. Kotler la define como “Benchmarking”, Acto de comparar los productos y los procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias, para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño, que se usa como herramienta para facilitar definir el accionar de la otra empresa.

Otro punto a destacar y tener en cuenta es darse cuenta la reacción que va a tener el competidor. Existen dos tipos de reacciones,

- la reactiva, la empresa reacciona luego de producido un cambio en el mercado, por ejemplo adaptar el producto a una nueva tendencia, participar de las promos de los bancos, porque los competidores lo hacen;
- la reacción proactiva, se realiza antes del cambio y en muchas ocasiones es quien lo provoca, por ejemplo negociar con un banco para poder comunicar descuentos a sus cartera de clientes.

### **Definiendo una estrategia competitiva**

Se dice que hasta que Michael Porter no estaba definido exactamente a qué se refería y de qué forma era posible elaborar una estrategia.

La ventaja competitiva introducida por Porter<sup>1</sup> guarda una relación estricta con el concepto de valor, que en muchos casos puede sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. Las dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva son:

1 – ¿cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa?

2 – ¿cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?

8. Esta es la respuesta de Porter (1985), en términos del todo generales<sup>1</sup>:

“la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. a nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para

generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Una vez que se define la competencia es necesario comenzar a diseñar que estrategia o estrategias aplicará la empresa.

Michael Porter sugirió cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar: tres estrategias.<sup>iii</sup>

		Estrategias competitivas de Michael Porter	
		Costo más bajo	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo Amplio	Lider en Costos	Diferenciación
	Objetivo Limitado	Enfoque de costo	Enfoque de diferenciación

- Liderazgo de costo absoluto

Se concentran en tener el precio más bajo del mercado partiendo de tener bajos costos y poder trasladarlo a sus productos. Ejemplo H&M, Dell, Carrefour.

- Diferenciación

Crean una línea de productos o servicios diferenciados que les permite ser líderes en su industria. Ejemplo Mac, con I Phone.

- Enfoque

Focaliza la atención en algunos segmentos, dejando de lado abarcar todo el mercado. Por ejemplo Como quieres que te quiera, indumentaria para el público femenino adolescente.

Por último P. Kotler establece lo que él hace llamar posiciones estratégicas en el mercado, a decir:

- Líder de mercado Empresa en una industria que tiene la mayor participación en el mercado. Ejemplo Coca Cola.
- Retador de mercado Empresa que ocupa el segundo lugar en una industria y que hace un gran esfuerzo por incrementar su participación de mercado en una industria. Ejemplo Pepsi.
- Seguidor de mercado

Compañía que ocupa el segundo lugar en una industria y que desea conservar su participación sin hacer aspavientos.

- Especialista en nicho de mercado

Empresa que atiende a pequeños segmentos que las otras compañías en una industria pasan por alto o ignoran.

#### El modelo de las 5 fuerzas de Porter<sup>iv</sup>



Un enfoque muy popular para la Planificación de la Estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de M. Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

A continuación se verán una a una en forma detallada junto a un ejemplo en cada caso de la empresa Coca Cola<sup>v</sup>

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Coca Cola. Hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria de las bebidas. Algunos de los factores importantes son la imagen de la marca y la lealtad, gastos de publicidad, la red de embotellado, el miedo a las represalias de la distribución minorista y la cadena de suministro global.

### **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La competencia en la industria de bebidas puede ser clasificada como un duopolio con Pepsi y Coca Cola. La cuota de mercado de otros competidores es demasiado baja para alentar ninguna guerra de precios. Cola Cola obtiene ventaja competitiva a través de las marcas globales bien conocidos y por la consecución de los precios más elevados.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Coca Cola. La mayoría de los ingredientes necesarios para las bebidas y aperitivos son productos básicos como la papa, el sabor, el color, el azúcar, cafeína, envases, etc. Así que los insumos de estos productos no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios por este motivo; los proveedores de esta industria son relativamente débiles.

### **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor



organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

#### Coca Cola El poder de negociación de los compradores

Los compradores en esta industria tienen poder de negociación, ya que la fuente principal de los ingresos y cuota de mercado en industria de bebidas y alimentos es la comida rápida, pequeños negocios, tiendas de alimentos, expendedoras etc. Los márgenes de beneficio en cada uno de estos segmentos demuestran notablemente el poder de compra y cómo los clientes especiales pagan precios diferentes en función de su poder de negociación.

#### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Coca Cola. Un gran número de sustitutos están disponibles en el mercado, tales como agua, té, zumos, café, etc... Las otras empresas también se diferencian por marcas conocidas a nivel mundial, por el valor de marca y la disponibilidad de los productos que sustitutos que no se pueden impugnar. Para protegerse de estas empresas la industria de refrescos opto por diversificar sus productos. Coca-Cola ofrece una gran la gama de productos como el Cola-Cola Cherry, Coca-Cola Vainilla, Coca-Cola Light, Coca-Cola Light sin cafeína, sin cafeína de Coca-Cola, etc.

#### **Matriz FODA**

**La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar**

utilizando las fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).<sup>vi</sup>



La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en que contexto lo estamos analizando.

## Importancia del FODA<sup>vii</sup>

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

El **análisis FODA** tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

Con este análisis, los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que ésta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

## Áreas de acción del FODA<sup>viii</sup>

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

### **Parte Interna**

La parte interna tiene que ver con las Fortalezas y las Debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

### **Parte externa**

Esta parte se refiere a las Oportunidades que ofrece el mercado y las Amenazas que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Aquí el empresario tendrá que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales por lo general se tiene poco o ningún control directo

## Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc..<sup>ix</sup>

La superioridad puede expresarse en los siguientes términos:

- Más calidad
- Más rapidez
- Mayor rendimiento
- Menor esfuerzo
- Mas duración
- Mejor tecnología
- Mas cantidad
- Menor precio
- Mas conocida
- Más experiencia
- Más capacidad
- Mejor servicio
- Mayor efectividad
- Más fácil de usar
- Más moderno y más actualizado

## Ejemplos de Fortalezas

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto final

- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

### **Debilidades**

Estos elementos son los que la empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales, por tanto, presenta una clara situación de inferioridad.

A menudo, la existencia de una debilidad determinada no es del todo imputable al empresario o su personal, ya que la misma puede ser generada como consecuencia de la propia naturaleza del sector.

Por ejemplo, una capacidad financiera pequeña (comparada con otras empresas más grandes) no es un factor que debe achacar a los propietarios de la institución. Simplemente es una Debilidad y hay que hacer algo con ella.

### **Ejemplos de Debilidades**

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales

- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

### **Fuentes de Fortalezas y Debilidades**

Las posibilidades de detectar Fortalezas y Debilidades en la empresa son muchas. Todas las empresas cuentan con ambas, no importando su tamaño, experiencia o nivel financiero.

Para desarrollar un análisis ordenado de esta parte interna, se debe comenzar por listar los elementos con los que la empresa trabaja, agrupándolos en tres categorías básicas:

- Elementos operativos de la empresa
- Evaluación de las fortalezas y debilidades
- Clasificación de las Fortalezas por su grado de exclusividad

### **Elementos operativos de la empresa**

- **Análisis de Recursos**

Se refieren a lo que la empresa posee: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Funciones**

Engloba lo que la empresa desarrolla en forma general: Compras, Producción, Distribución, Administración, Finanzas. En esta categoría se incluyen los aspectos propios de cada función: tipos y variedad de bienes, precios, publicidad, etc.

- **Análisis de Actividades**

Son las operaciones que se realizan para dentro de cada función, con los recursos con los que se cuenta: Creatividad, ensamble, empaçado, procesos de venta, distribución.

## **Evaluación de las fortalezas y debilidades**

Una vez identificadas y clasificadas las Fortalezas y Debilidades, se deberá proceder a evaluar cada una de ellas. Esta parte del análisis servirá para posteriormente priorizar las acciones a emprender, tendientes a potenciar las Fortalezas y a mejorar las Debilidades encontradas.

Antes de emprender la evaluación, el empresario debe estar convencido de que sus criterios deben ser lo más honestos posibles al momento de calificar cada aspecto a medir. Como elemento auxiliar, puede utilizar una valoración objetiva (indicadores concretos) o bien si ésta no es posible, efectuar una apreciación puramente subjetiva, pero razonada.

Los niveles de calificación deben indicar si la Fortaleza o Debilidad es significativa o bien se trata de algo de poca relevancia para propósitos competitivos.

### **Desarrollo de una evaluación típica a una Debilidad**

Un proceso de evaluación de Debilidades puede realizarse en forma similar al que se describe a continuación. Las preguntas básicas a realizar para cada elemento a evaluar serían de la naturaleza siguiente:

- a) ¿Qué grado de importancia competitiva tiene?
  - Muy importante
  - Importante
  - Poco importante
- b) ¿Cómo se percibe con relación a su competencia principal?
  - Mejor (Terminar)
  - Igual (Terminar)
  - Inferior
- c) ¿Cómo es la diferencia con relación a los competidores mejor calificados?
  - Grande
  - Regular
  - Pequeña

- d) ¿Puede la empresa reducir o anular esa diferencia en el corto plazo?
- Sí (Definitivo)
  - Sí (Probable)
  - No (Definitivo)

## **Clasificación de las Fortalezas por su grado de exclusividad**

### **a) Fortalezas organizacionales comunes**

La Fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.

Si un gran número de empresas competidoras está en capacidad de implementar la misma estrategia, se habla de que hay una paridad competitiva. En este caso, la Fortaleza existe pero no tiene relevancia.

### **b) Fortalezas distintivas**

La Fortaleza es poseída solamente por la empresa o por un reducido número de competidores. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima a del promedio del sector.

Para que una Fortalezas distintivas sea de utilidad debe ser difícil de imitar, igualar o superar. En caso contrario, será neutralizada rápidamente.

### **c) Fortaleza de imitación**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras sí lo están haciendo.



## Oportunidades y Amenazas

Las Oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos. Las Amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Aspectos a considerar:

- **Análisis del mercado**

Estructura del sector: Proveedores, canales de distribución, clientes compradores y usuarios, mercados de demanda, competidores.

- **Grupos de interés**

Instituciones públicas, sindicatos, gremios, sistema bancario, accionistas, comunidad, aspectos demográficos, políticos y legislativos.

## Competencia

Aquí la tarea es más compleja, se debe evaluar la naturaleza actual y futura de la competencia. El análisis de la competencia significa comprender la manera de pensar de las otras empresas estratégicamente importantes en su industria. Significa trazar un mapa de ideas, de alternativas, de planes de inversión y de metas. El análisis de la competencia busca entender la visión de largo plazo que tiene el oponente en la medida en que actúa en el presente.

La trampa fatal en el análisis de la competencia es enfrascarse solamente en el análisis del presente. Un análisis así es miope y generalmente conduce a seguir y a imitar paso a paso los movimientos del adversario.

Mirar el mundo a través de los ojos de su adversario, le dará una visión más amplia de otra forma usted no hubiera considerado. Hoy en día ninguna compañía, poderosa o no, podrá tener éxito como entidad solitaria. Hoy las empresas deben liderar y dar forma a organizaciones voluntarias de proveedores, de clientes y de todos aquellos que se beneficien mutuamente de la asociación.

### Ejemplos de Oportunidades

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

### Ejemplos de Amenazas

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe como reaccionará el mercado)

### FODA y Marketing

El **FODA** es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.

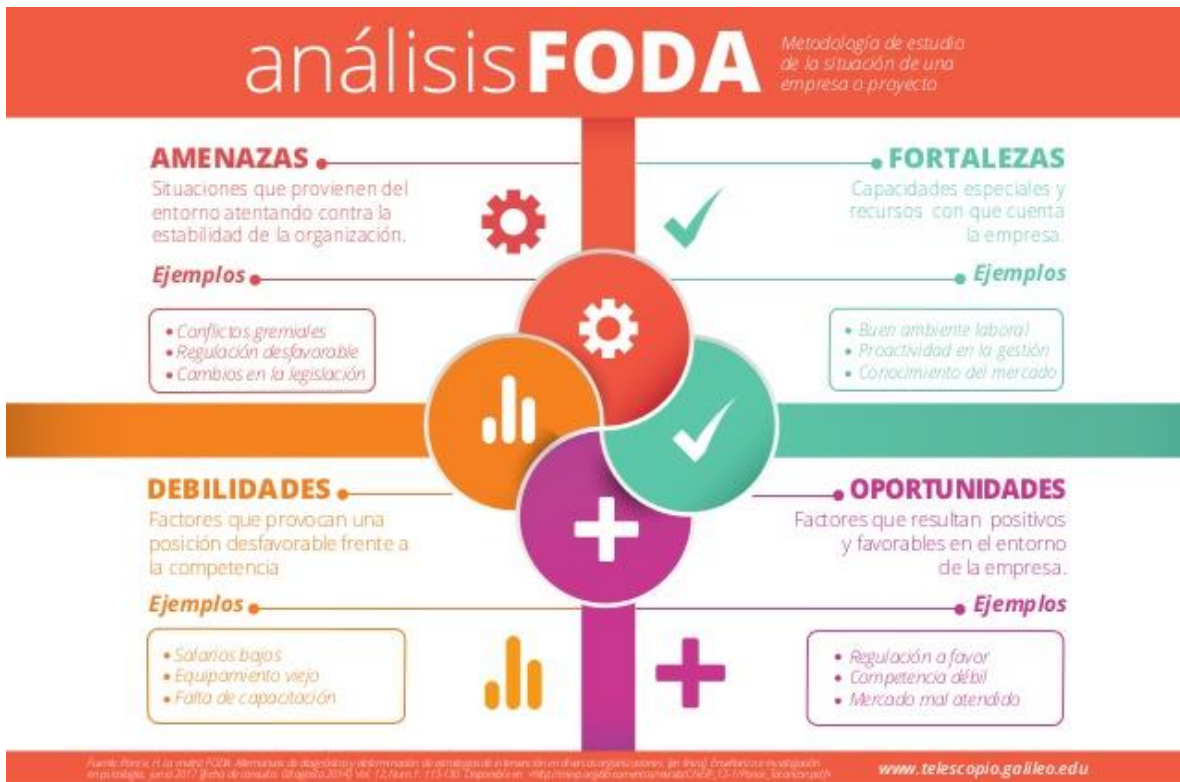
Si en el marketing de hoy la calidad total, la excelencia en la calidad y en el servicio son elementos que solo nos permiten estar igualados con la competencia en el sentido de “poder competir”, el poder tener una planeación con una visión en el futuro, le ayudara a diseñar estrategias para marcar la diferencia con dicha competencia.

Hoy una empresa se pregunta cómo hacer para marcar la diferencia que la distancia aún cuando resulta difícil encontrar una respuesta, o se siente que lo que se está haciendo algo que ya alguien hizo.

El pensar seriamente en el presente y evaluarlo, pensar en el Futuro y proyectar el presente hacia el, puede ser una de las respuestas estratégicas para marcar diferencias inalcanzables mañana.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:<sup>x</sup>

- Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades (crear una estrategia atractiva)?
- Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- Está funcionando bien la estrategia actual?
- Qué estrategias debemos adoptar?
- Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?



## Ejemplo - Analisis DOFA de la empresa Amazon.com

### Sobre la empresa

*Es ser líder de tu vida*

Amazon.com es una empresa de comercio electrónico, basada en Seattle, Washington (Estados Unidos).

Aunque comenzó vendiendo libros, actualmente comercializa una amplia gama de productos, entre los cuales están música, video, ropa, juguetes, joyas, artículos electrónicos y más.

Además de operar en Estados Unidos, tiene websites en otros mercados como Canadá, Francia, Alemania, Japón y Reino Unido.

En el año 2013, la empresa tuvo ingresos de US\$ 74.000 millones. Cuenta con unos 26 millones de clientes. Forma parte de las Fortune 500.

## Análisis DOFA

### Fortalezas

- **Reconocimiento de marca:** la marca Amazon es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente
- **El modelo de negocio:** tiene la posibilidad de aumentar sus ventas (en \$ y unidades) sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos
- **Diversificación:** la variedad de productos que vende y de mercados geográficos que atiende le confiere una gran estabilidad
- **Evolución del negocio:** durante los últimos años, se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor

### Debilidades

- **Estrategia basada en bajos precios:** el mayor incentivo de la empresa son sus bajos precios; aunque estos han logrado su propósito, es posible que los clientes sean atraídos a otras tiendas que provean mayores o mejores incentivos.
- **Complejidad del negocio:** al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución
- **Crecimiento:** el crecimiento de la empresa, si se excluyen eventos especiales (como los lanzamientos de Harry Potter), no son impresionantes
- **Costo de envío:** durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis, para ganar clientes; esta estrategia resulta costosa y no necesariamente sostenible

### Oportunidades

- **Aumentar la pre-venta:** la pre-venta de artículos (los clientes pagan antes de estar disponible y meses antes de que tengan que pagarle al proveedor), resulta un gran negocio que puede incrementarse
- **Estrategia multi-proveedor:** incluir tiendas de terceros (como Circuit City, Toys R US y Office Depot), le permite agregar gran cantidad de productos, mejorar su propuesta de valor, y reforzar su marca

- **Servicios Web:** el servicio AWS, mediante el cual permiten a terceros desarrollar aplicaciones para su plataforma tecnológica, le permite innovar constantemente sin grandes inversiones
- **Mercados internacionales poco desarrollados:** el aumento acelerado del uso de internet y de banda ancha en otros países (incluyendo aquellos en los que ya tiene presencia) le permitirá seguir creciendo internacionalmente

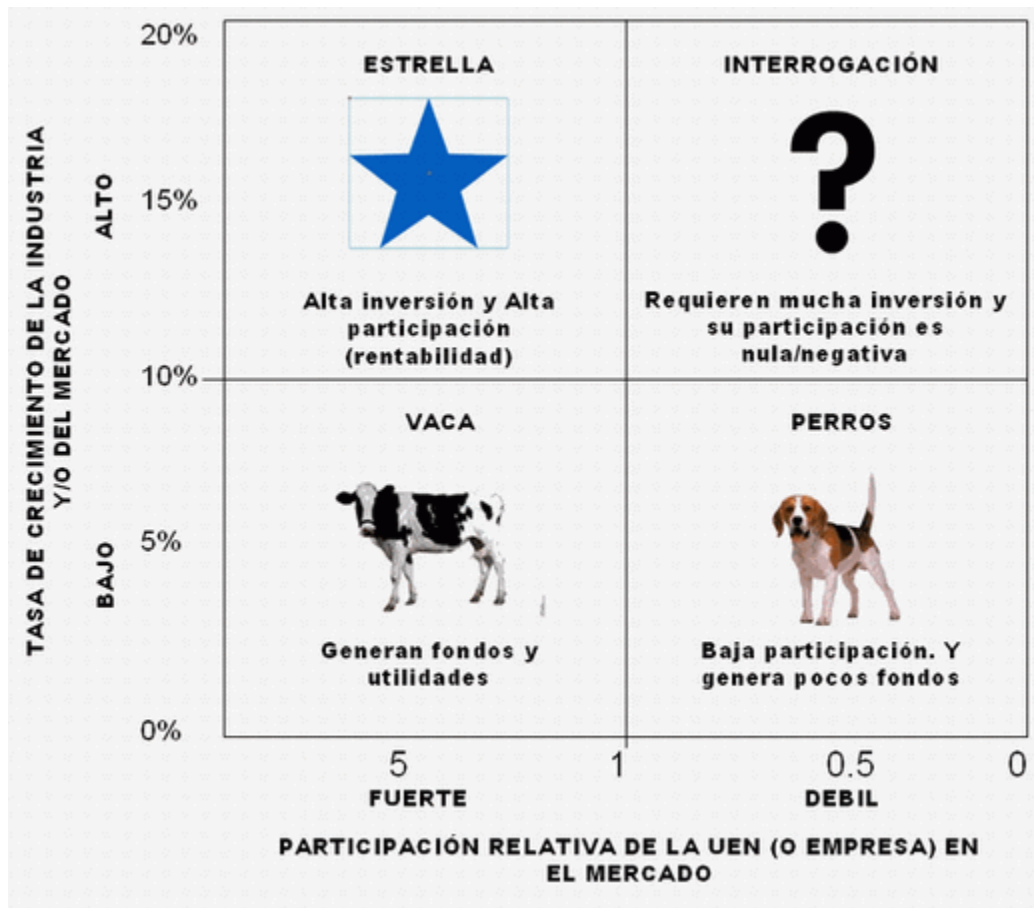
#### Amenazas

- **Creciente competencia:** el segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competido. Empresas como eBay y Walmart son amenazas a corto plazo
- **Riesgo de inventario:** para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, la empresa tiene que mantener un inventario importante. Esto la pone en riesgo ante cambios en la demanda y ciclos de producto
- **Desempeño bajo presión:** la empresa tiene que justificar el "precio agresivamente alto" que le asignan los mercados financieros



CAPACITARTE  
*Es ser líder de tu vida*

**Matriz BCG o la matriz de crecimiento<sup>xi</sup>**



Esta matriz es **un** método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa.

“Es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70’s, publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973.

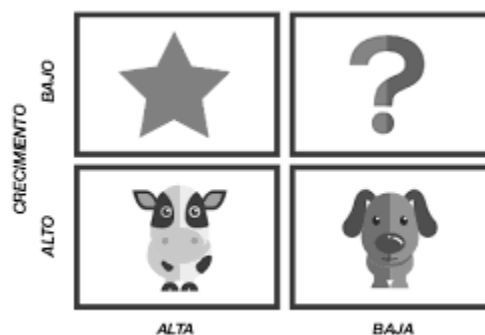
Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores,

- la tasa de crecimiento de mercado y
- la participación de mercado.

Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico.

Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.”<sup>xii</sup>

### Descripción de la matriz BCG<sup>xiii</sup>





La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Dichos cuadrantes son los siguientes<sup>xiv</sup>:

- Estrella

Las "estrellas" operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazados por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.

- Interrogante

Los "signos de interrogación" son las Unidades Económicas de Negocio que requieren una consideración mucho más acuciosa.

Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

- Vaca

Las “vacas” son los productos o Unidades Económicas de Negocio más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlos para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

- Perro

El cuadrante de “perros” tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien pérdidas. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada Unidades Económicas de Negocio para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

## Ventajas y desventajas

### Ventajas de la matriz BCG:

- Fácil de realizar
- Ayuda a comprender las posiciones estratégicas de la cartera de negocios
- Es un buen punto de partida para un análisis posterior más exhaustivo

### Desventajas de la matriz BCG:

- Los negocios sólo se pueden clasificar dentro de los cuatro cuadrantes. Puede ser confuso para clasificar una Unidades Económicas de Negocio en el medio de la matriz.

- No define lo que es “mercado”. Las empresas pueden clasificarse como vacas, mientras que en realidad son perros, o viceversa.
- No incluye otros factores externos que pueden cambiar la situación por completo (Se recomienda usar la herramienta FODA).
- La cuota de mercado y crecimiento de la industria no son los únicos factores de rentabilidad. Además, la elevada cuota de mercado no significa necesariamente altos beneficios.
- Se niega la existencia de sinergias entre las diferentes unidades de negocios. Los perros pueden ser tan importantes como las vacas, ya que pueden ayudar a lograr una ventaja competitiva para el resto de la compañía.

Por su parte, el Boston Consulting Group y a fin de no dejar de lado el análisis del mercado, desarrolla un modelo al que denomina entorno estratégicos genéricos. Al igual que a nivel interno, es una matriz de doble entrada de un lado toma en cuenta el número de fuentes de ventaja competitiva diferentes que puede haber en el sector es decir, la diversidad de enfoques posible para competir eficazmente y de otro considera el tamaño, mayor o menor, de las ventajas competitivas que se pueden lograr.

Define entonces cuatro entornos estratégicos, a saber: <sup>xv</sup>

- Entornos fragmentados
- Entornos especializados
- Entornos de volumen
- Entornos estancados

### **Entornos fragmentados:**

En estos entornos las ventajas competitivas a las que se puede aspirar son de pequeño tamaño y hay gran diversidad de objetivos para poder competir. Aquí los beneficios esperables nunca van a poder ser altos. Los competidores, aprovechando

la diversidad de enfoques posibles, se orientarán hacia un pequeño segmento, el que les resulte más próximo, tratando de fidelizarlo.

La estructura de la oferta sectorial en los entornos fragmentados estará muy atomizada. Cada competidor ocupará su pequeño nicho de mercado, copando una cuota de mercado insignificante. Ejemplo: Peluquerías, Panaderías

### **Entornos especializados:**

En estos entornos las posibilidades de competir de forma combinada con las grandes ventajas competitivas conseguibles conducen a un entorno sectorial en el que cada competidor estará centrado en su nicho específico. En estos entornos la estrategia más correcta es intentar lograr ser percibidos como exclusivos por un determinado tipo de clientes; el clima competitivo en los entornos de alta especialización, por ser altas las barreras de acceso y porque cada competidor compite de forma muy diferente, será muy amable.

Ejemplo, Autos de lujo, Mercedes Benz. relojes de lujo Rolex

### **Entornos de volumen:**

En estos entornos no hay posibilidades de innovar, todos los competidores tienen una misma propuesta global, pero las economías de escala y la curva de experiencia originan ventajas competitivas para los instalados. En los entornos de volumen, como no hay posibilidades para la diferenciación, la única estrategia posible es la lucha por el liderazgo en costos y precios.

Estos entornos conducen inexorablemente a estructuras de oferta con muy pocos concurrentes.

Por ejemplo los commodities agrícolas como el trigo, la soja... etc

### **Entornos estancados:**

Cuando todos los competidores emplean la misma estrategia, porque no hay apenas diversidad de fuentes de ventaja competitiva y no hay ventajas competitivas claras el clima competitivo se torna muy hostil. No hay diferenciación posible, ni tampoco economías de escala o ventaja por tamaño. Al no tener posibilidades de competir de forma singular y no haber apenas ventajas para nadie, la única estrategia posible es la máxima eficiencia en las operaciones, la mínima superestructura organizativa y el constante ahorro en los costes.

Cabe destacar que la Matriz BCG o Matriz de Crecimiento-Participación hace referencia a un tipo de análisis interno, es decir realiza un análisis de la cartera de negocios al igual que la Matriz Mckinsey, otra matriz de análisis que se detallará más adelante, en esta misma clase.

Por otra parte los Entornos Généricos de Boston Consulting Group, el Análisis Porter de las cinco fuerzas y las Estrategias Genéricas de Porter son mecanismos a través de los cuales se realizó un análisis externos en el aspecto sectorial y serán útiles entre los tres para definir la estrategia. Todos se complementan y dan una noción integral.

A modo de conclusión, según la clasificación realizada por el BCG<sup>xvi</sup>, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores. También pueden tener productos perros,

siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado. La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando estos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento.

### **Diferentes tipos de estrategias propuestas por Boston Consulting Group<sup>xvii</sup>**

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado.

- Aumentar la cuota de mercado
- Conservar la cuota de mercado
- Cosecha
- Retirarse.

Determinar cuál es la más apropiada depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

A este respecto, vuelvo a recordar que el término cuota de mercado, aun siendo importante, ha dejado parte de su protagonismo al de cuota de cliente. Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- Aumentar la cuota de mercado. Puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
- Conservar la cuota de mercado. Que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la

estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.

- Cosechar. Consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el *cash flow*, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
- Retirarse. Consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

Ahora bien, también pueden enumerarse otro tipo de estrategias, divididas en dos grupos, crecimiento y de consolidación:

#### Estrategias de crecimiento

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto.
- Integración vertical.
- Desarrollo de mercado.
- Expansión del mercado
- Diversificación.

#### Estrategias de consolidación

- Atrincheramiento.
- Eliminación de productos.

- Retirarse del negocio.

Ahora bien, ¿cómo se aplica la matriz a la **empresa Coca Cola<sup>xviii</sup>**? Muy fácil, tomemos las gaseosas más populares y ubiquémosla en el gráfico previamente se debe haber hecho la regla de tres:

- **Coca cola zero.** / Estrella / Cuadrante I/ Parte superior derecha del cuadrante

El producto es muy bueno, crece por si solo y el público clama por el, su secreto es el sabor, supera a todos los demás de la misma marca y del mercado.

- **Sprite.** / Signo de interrogación/ Cuadrante II/ Parte superior izquierda del cuadrante.

El producto es bueno, se mantiene en el mercado, el consumidor lo compra como alternativa, pero no se vende mucho.

- **Coca cola convencional.** / Vaca/ Cuadrante III/Parte inferior izquierda del gráfico.

El producto es conocido por todos y genera muchísimas ganancias, aun así no crece en el mercado, es decir el nivel de ventas se mantiene en el tiempo aunque a gran escala no se supera.

- **Coca cola Light.** / Perro/ Cuadrante IV/ Parte inferior derecha del gráfico.

Este producto no tiene aceptación en el mercado y puede ser desplazado fácilmente hasta desaparecer.

Como se puede ver es un instrumento muy sencillo de aplicar, pero de gran valor, el cual de una manera sencilla nos indica la posición del producto.<sup>xix</sup>



## Bibliografía

- 
- <sup>i</sup> <http://www.webyempresas.com>  
<sup>ii</sup> <http://www.webyempresas.com>  
<sup>iii</sup> <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/11/02/bfalgo>- mas; <http://segmento.itam>; <http://www.estrategiamagazine.com>  
<sup>iv</sup> Gerencia de Mercadeo. Apuntes Luis Eduardo Ayala Ruiz - Profesor - Ramiro Arias Amaya - Ingeniero de Sistemas  
<sup>v</sup> <http://www.5fuerzasdeporter.com/ejemplo-de-coca-cola-de-las-5-fuerzas-de-porter/>  
<sup>vi</sup> <http://www.matrizfoda.com>  
<sup>vii</sup> Ignacio Gomez Escobar Equipo de Consultores de InfoSol. México, 2004 CONAMYPE© 2004  
<sup>viii</sup> Áreas de acción del FODA. [www.emagister.com](http://www.emagister.com)  
<sup>ix</sup> <http://www.matrizfoda.com>  
<sup>x</sup> <http://www.matrizfoda.com>  
<sup>xi</sup> <http://www.matrizbcg.com>  
<sup>xii</sup> <http://www.matrizbcg.com>  
<sup>xiii</sup> <http://www.matrizbcg.com/ejemplo-matriz-bcg-aplicado-coca-cola/>  
<sup>xiv</sup> <http://www.matrizbcg.com>  
<sup>xv</sup> <http://www.matrizbcg.com>  
<sup>xvi</sup> <http://www.grandespyemes.com.ar>  
<sup>xvii</sup> <http://www.matrizbcg.com>  
<sup>xvi</sup> <http://www.marketing-xxi.com>  
<sup>xvii</sup> <http://www.matrizbcg.com>

### Otra bibliografía

Guiltinan. J. **Gerencia de Marketing**. Sexta edición.  
Lambin, j. **Marketing estratégico**. Tercera edición.  
Marketing P. Kotler – Amstrong Edit, Pearsons