



CTSCAFE PARA CIUDADANOS.....

<http://www.ctscafe.pe>

ISSN 2521-8093



Volumen VII- N° 20 Julio 2023

<http://www.ctscafe.pe>

Lima - Perú

REVISTA DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA



<http://www.ctscafe.pe>

Volumen VII- N° 20 Julio 2023

ISSN 2521-8093



El uso de la matriz BCG y su impacto en la gestión de operaciones de las empresas

Jorge Luis Roca Becerra

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Correo Electrónico: Jrocab@unmsm.edu.pe

Enrique Javier Solano

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Correo Electrónico: enrique.javier@unmsm.edu.pe

Recibido: 5 junio 2023

Aceptado: 20 Julio 2023

Resumen: Uno de los factores para el crecimiento lento, en una organización, es la ausencia de un diagnóstico de líneas de productos que comercializa la empresa. Esto acarrea, falta de proyección en las ventas y desconocimiento del stock que producen, es por eso que llegan al final del año con dudas respecto a los ingresos generados, esto debido a que según el ojo común ellos han producido una cantidad considerable de bienes. Para solucionar esto la matriz BCG, una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a evaluar y clasificar sus diferentes unidades de negocio o productos es vital ya que puede mejorar el desempeño de la empresa de varias maneras. Permite a la empresa concentrarse en sus productos más exitosos y fortalecer su posición en el mercado. Finalmente, puede ayudar a la empresa a tomar decisiones estratégicas importantes, como la expansión de sus productos estrella o la división de unidad de negocio poco rentable, logrando así una toma de decisiones informada y la mejora de desempeño a largo plazo.

Palabras claves: Operaciones/ Matriz BCG/ Estrella/ Gestión/ Catálogo de productos.

Abstract: One of the factors for slow growth in an organization is the absence of a diagnosis of the product lines that the company sells. This entails a lack of projection in sales and ignorance of the stock they produce, which is why they arrive at the end of the year with doubts regarding the income generated, this because according to the common eye they have produced a considerable amount of goods. To solve this, the BCG Matrix, a strategic analysis tool that helps companies to evaluate and classify their different business units or products, is vital since it can improve the performance of the company in several ways. It allows the company to focus on its most successful products and strengthen its position in the market. In addition, it also helps you identify and fix problems in less successful products, which can improve efficiency and profitability. Finally, it can help the company make important strategic decisions, such as the expansion of its flagship products or the division of unprofitable business units, thus achieving informed decision making and long-term performance improvement.

Keywords: Operations/ Matrix BCG/ Star/ Management/ Product catalog.

Résumé : L'un des facteurs de croissance lente d'une organisation est l'absence de diagnostic des gammes de produits que l'entreprise vend. Cela implique un manque de projection des ventes et une ignorance du stock qu'ils produisent, c'est pourquoi ils arrivent à la fin de l'année avec des doutes quant aux revenus générés, ceci parce que selon l'œil commun, ils ont produit une quantité considérable de biens. Pour résoudre ce problème, la matrice BCG, un outil d'analyse stratégique qui aide les entreprises à évaluer et à classer leurs différentes unités commerciales ou produits, est vitale car elle peut améliorer les performances de l'entreprise de plusieurs manières. Cela permet à l'entreprise de se concentrer sur ses produits les plus performants et de renforcer sa position sur le marché. Enfin, cela peut aider l'entreprise à prendre des décisions stratégiques importantes, telles que l'expansion de ses produits phares ou la division d'unités commerciales non rentables, permettant ainsi une prise de décision éclairée et une amélioration des performances à long terme.

Mots-clés: Opérations/ Matrice BCG/ Estrella/ Gestion/ Catalogue de produits.

1. Introducción

La gestión eficiente de operaciones es clave para el éxito de cualquier empresa. Una buena gestión de operaciones permite a las empresas mejorar su productividad, reducir costos, mejorar la calidad de sus productos o servicios y aumentar su capacidad para cumplir con las expectativas de sus clientes. Sin embargo, con la competencia cada vez más intensa y los cambios constantes en la economía global, puede ser un desafío para las empresas mantenerse al día con las últimas tendencias y técnicas en gestión de operaciones.

Este artículo tiene como objetivo brindar una visión sobre una herramienta muy útil, el uso de la matriz BCG aplicada en las micro y pequeñas empresas y el impacto que genera está en la gerencia de operaciones. Es bien sabido que las pequeñas empresas, en el afán de expansión, amplían su catálogo de productos manufacturados o la cantidad de servicios brindados, con la finalidad de conseguir más clientes. Como tal el presente artículo brindará información pertinente acerca de los beneficios de usar la matriz y cómo influye esto en la gestión de operaciones de la empresa. Además, se ofrecerán consejos para implementar estas técnicas en la empresa, incluyendo la formación de equipos de trabajo interdepartamentales y la colaboración con proveedores y otros actores claves.

1.1. Objetivo

Proporcionar información sobre cómo la aplicación de la matriz BCG beneficia la gestión de operaciones de micro y pequeñas empresas, ayudándolas a mejorar su productividad, identificar sus productos estrellas y mejorar la rentabilidad de su producción.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Matriz BCG

La Matriz de crecimiento-participación (también conocida como matriz BCG) es una herramienta de análisis estratégico desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de 1970. La matriz BCG se utiliza para evaluar los productos o líneas de negocios de una empresa con el objetivo de determinar qué productos o líneas de negocios son más fuertes y cuáles son más débiles.

La matriz BCG representa cada producto o línea de negocios en un gráfico de dos dimensiones, donde la posición de cada producto en el gráfico depende de su tasa de crecimiento del mercado y su participación de mercado. Los productos o líneas de negocios con una tasa de crecimiento elevada y una participación de mercado alta se consideran "estrellas", mientras que los productos o líneas de negocios con una tasa de crecimiento baja y una participación de mercado baja se consideran "perros".

Además de las estrellas y los perros, la matriz BCG también identifica productos o líneas de negocios que tienen una tasa de crecimiento baja y una participación de mercado alta, los cuales se consideran "caballos de batalla", y productos o líneas de negocios con una tasa de crecimiento elevada y una participación de mercado baja, que se consideran "problemas".

2. Material y métodos

2.1. Mapeo de productos

El proceso de mapeo comienza con la identificación de los productos que produce la empresa. Se deben incluir todos los productos, incluidos aquellos que se venden y aquellos que se utilizan internamente. Una vez identificados los productos, se deben clasificar según diferentes criterios, como su uso, su mercado, su ciclo de vida, etc.

El siguiente paso consiste en analizar cada uno de los productos para comprender su estructura, sus componentes y sus procesos de producción. Esto permite conocer los insumos que se utilizan para producir cada producto, los costos asociados, los tiempos de producción, etc.

A continuación, se realiza un análisis de la demanda de cada producto. Se deben identificar los mercados en los que se vende cada producto, así como las tendencias de la demanda y las preferencias de los consumidores.

Finalmente, se deben evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de cada producto. Esto permitirá comprender mejor su posición en el mercado y determinar si es necesario hacer cambios en su producción o en su comercialización.

2.2. Aplicación de la herramienta

La matriz BCG es una herramienta útil para ayudar a las empresas a tomar decisiones estratégicas, por ejemplo, en qué productos o líneas de negocios deben invertir, qué productos o líneas de negocios deben discontinuar, y cómo deben manejar los problemas o caballos de batalla. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la matriz BCG no es una herramienta infalible y que los resultados pueden ser influenciados por una variedad de factores, incluyendo el mercado, la competencia y los cambios en la tecnología.

2.3. Toma de decisiones

Es importante tomar acciones lo más pronto posible, orientadas a los resultados obtenidos por la matriz.

Productos estrella: Estos productos tienen una alta participación de mercado y una tasa de crecimiento positiva, por lo que se requiere invertir en ellos para mantener su posición de liderazgo y aprovechar su potencial de crecimiento. Algunas acciones que se pueden considerar son:

- Aumentar la inversión en publicidad y promoción para fortalecer la imagen de marca y la lealtad de los clientes.
- Investigar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar nuevos productos relacionados.

52

Productos dilemas o interrogantes: Estos productos tienen una alta participación de mercado, pero una tasa de crecimiento limitada. En este caso, se requiere una estrategia equilibrada que permita mantener la posición en el mercado, pero al mismo tiempo reducir los costos.

- Reducir los costos y mejorar la eficiencia de la producción.
- Mejorar la calidad y atractivo del producto para aumentar la demanda y la participación de mercado.
- Considerar la posibilidad de diversificar la gama de productos o la entrada en nuevos mercados.

Productos vaca: Estos productos tienen un bajo crecimiento en el mercado, pero generan un alto volumen de ingresos para la empresa. Es importante evaluar la posibilidad de mantenerlos y de invertir en ellos para mantener su posición en el mercado y aprovechar su potencial de ingresos.

- Reducción de costos: Si un producto "vaca" todavía genera ingresos, pero está siendo superado por otras opciones en el mercado, una empresa puede considerar reducir costos para mejorar su margen de ganancia y hacer que sea más atractivo para los consumidores.

- **Divestiture:** En algunos casos, es posible que un producto "vaca" no tenga un futuro rentable. En estos casos, la empresa puede considerar vender el producto o la unidad de negocios correspondiente para liberar recursos y enfocarse en productos más prometedores.
- **Cambios en el mercado:** En algunos casos, un producto "vaca" puede tener un futuro prometedor si se aborda un mercado diferente o se encuentra una nueva aplicación para el producto. La empresa puede considerar realizar cambios en la estrategia de marketing y distribución para explorar nuevas oportunidades.
- **Diversificación:** Una empresa puede considerar diversificar su oferta de productos para que no dependa demasiado de un solo producto "vaca". La diversificación puede ayudar a proteger la empresa de la incertidumbre en un mercado específico y puede generar nuevas oportunidades de crecimiento.

Productos perros: Estos productos tienen una baja participación de mercado y no presentan perspectivas de crecimiento. En este caso, se requiere tomar una decisión sobre su futuro, ya que no es rentable mantenerlos.

- Desechar el producto y concentrarse en otros productos más prometedores.
- Revisar la estrategia de marketing y promoción para mejorar la imagen de marca y aumentar la demanda.
- Considerar la posibilidad de licenciar o vender la tecnología o know-how relacionado con el producto.

3. Resultados

A lo largo de los años las empresas han buscado cómo mejorar la gestión de sus operaciones, herramientas como la matriz Balance Score Card ha marcado la diferencia en cuanto a la toma de decisiones en los procesos productivos, logrando identificar qué productos son los que presentan mayor beneficio tanto a nivel monetario como en presencia en el mercado, destacando productos o servicios con una proyección positiva.

3.1. Análisis de la matriz BCG de Apple

En cuanto al análisis de la matriz BCG del Apple, tenemos el siguiente desarrollo:

- **Producto incógnito:** Apple TV se puede tomar como un producto incógnito de la empresa de Steve Jobs. Esto debido a que su lanzamiento fue en el 2015, por lo que su tasa de crecimiento y cuota de mercado recién están despegando.
- **Producto estrella:** El iPhone sería un producto estrella para Apple. Este es un producto que se actualiza constantemente y que tiene alta demanda. Por ello, cuenta con una alta cuota de mercado y una alta tasa de crecimiento.

- **Producto vaca:** Se puede decir que las MacBook de Apple se encuentran en una etapa de maduración. Este producto requiere bajos niveles de inversión para mantener su posición de mando (mayormente, gracias a sus fieles seguidores). Sin embargo, aumentar su presencia en el mercado de ordenadores es un tema que no se ve tan factible debido a la gran competencia.
- **Producto perro:** Se puede describir a estos productos como productos discontinuados que ya no tienen mucha demanda. En gran parte, las funcionalidades del iPhone lo han opacado.

Imagen N°1



Fuente: Elaboracion propia

Como tal, la participación en el mercado de cada producto se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla N°1: Comparación de la cuota de mercado años 2019 y 2020

Producto	Cuota de mercado (2019)	Cuota de Mercado (2020)
Apple TV	2%	3%
iPod	0.7%	0.2%
iPhone	19%	15.9%
MacBook	7.2%	8%

Fuente: Extraído de la página web Statista(2022)

A mediados del año 2019, Apple tuvo que tomar una decisión respecto a su catálogo de productos. La organización se encontraba en un periodo de auge y tenían alta incidencia en el mercado. Sin embargo, ciertos productos empezaban a perder cuota de mercado, además sus ventas se veían reducidas sus ventas y popularidad. El principal problema era que sus productos entraban en conflicto entre ellos, debido a que presentan funciones

similares, el caso más significativo estaba relacionado a la creciente popularidad del iPhone y el desplazamiento del iPod.

4. Discusión

En cuanto al producto incógnita. Apple ha reafirmado su compromiso con el Apple TV, relanzándolo con nuevas funciones y una interfaz de usuario renovada, además la adición del Apple TV + ha demostrado su interés en el mercado de la televisión y el streaming. Sin embargo, el Apple TV todavía no ha logrado el mismo nivel de éxito que otros productos de Apple, como el iPhone o el iPad.

Al ser un producto vaca, la estrategia de marketing de Apple ha sido clave en la promoción de las MacBook. La empresa ha creado un producto icónico que se asocia con la innovación y la alta calidad, y ha utilizado una variedad de tácticas de marketing para atraer a su público objetivo.

Sumado a que ha optimizado su sistema operativo, llamado macOS, esto ha permitido que los programas estén mejor optimizados en portátiles de la marca Apple, aunado a eso ha logrado reducir la carga del sistema operativo en el rendimiento del dispositivo, incluyendo la eliminación de software innecesario y la implementación de características de ahorro de energía.

En cuanto al iPod, al haber sido desplazado por el iPhone, termino por ser discontinuado. A pesar de ello se le sigue brindado soporte al último modelo y todavía tiene cierta participación en el mercado.

En cuanto al iPhone, la empresa ha logrado forjar una idea de innovación y calidad, la idea de status al poseer uno de sus smartphones. Para el año 2020, apenas se lanzó un par de mejoras para la nueva versión, estas estaban relacionadas a un nuevo sistema operativo y el rendimiento de la batería, sin embargo, siempre va a haber gente que compré el producto ya que la empresa ha sabido como generar lealtad entre los clientes creando una experiencia de usuario fluida y coherente en todos sus productos, desde hardware hasta software..

Tabla N°2: Cuota de mercado actual

Producto	Cuota de mercado (2022)
Apple TV	5.6%
iPod	0%
iPhone	25%
MacBook	16.3%

Fuente: Extraído de la página web Statista(2022)

5. Conclusiones

Tenemos como medida el éxito de Apple que, presentando problemas con su catálogo de productos, logra que los productos más importantes aumenten tanto su cuota de mercado como su popularidad, enfocándose principalmente en los que más proyección presentan y más rentabilidad generan.

Al comprender la posición de cada producto en el mercado, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre cómo invertir en ellos y cómo ajustar su enfoque estratégico a medida que cambian las condiciones del mercado.

En conclusión, la matriz BCG es una herramienta útil para las empresas para evaluar su cartera de productos y tomar decisiones estratégicas sobre su inversión. La matriz permite a las empresas identificar sus productos estrella, vaca, dilema y perro, lo que les ayuda a asignar recursos de manera efectiva y a desarrollar una estrategia clara y coherente.

6. Literatura citada

Álvarez J., Freire F., Naranjo R. (2018). Matriz Boston Consulting Group como herramienta de optimización de recursos comerciales de la empresa. Caso práctico: licorería gold monkey, riobamba – ecuador. *Eumednet*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/matriz-boston-consultinggroup.html>

56

Ambrósio, A., & Ambrósio, V. (2012). A matriz BCG passo a passo. *Sumários Revista Da ESPM*, 12(4), 92–102. <https://bibliotecasp.espm.br/espm/article/view/83>

Espinoza, R. (2013). Matriz Productiva: El momento ideal es ahora. *Ekonegocios*, 4.

Gomez J. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial aplicación de la Matriz Boston Consulting Group. *Publicando*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833437>

Serrano P. (2004). La matriz BCG (Boston Consulting Group) para la gestión de publicaciones periódicas. *Revista Metas de Enfermería*. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962005000200011&script=sci_arttext&tlng=en

REVISTA DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA



<http://www.ctscafe.pe>

Volumen VII- N° 20 Julio 2023

*Contáctenos en nuestro correo electrónico
revistactscafe@ctscafe.pe*

144

Página Web:
<http://ctscafe.pe>

Blog:
<https://ctscafeparaciudadanos.blogspot.com/>

Facebook
<https://www.facebook.com/Revista-CTSCafe-1822923591364746/>

