

Evaluación de las posibilidades comerciales

Bibliografía recomendada:

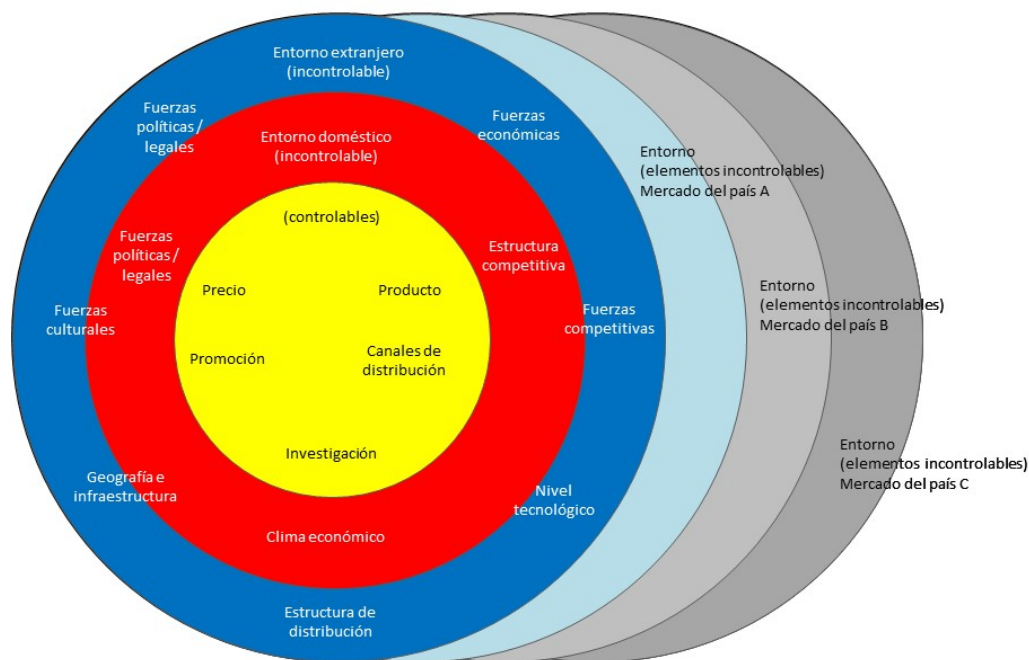
- Arese, Héctor F. (2003), *Práctica profesional de negocios internacionales*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
- Avaro, Rubén Daniel (2008), *"Estrategias de Inserción y Comercialización Internacional"*, Buenos Aires, Lacasarrosada. Segunda Edición.
- Canals, Jordi (1994), *La internacionalización de la empresa*, McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Cateora, Phillip R. y Graham, John L. (1996), *Marketing Internacional*, Irwin - McGraw Hill, Décima Edición. Parte 1.
- Kotler, Philip (1996), *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice Hall, Octava Edición, México.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012), *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, Decimocuarta Edición, México.
- Santesmases Mestre, M., Sánchez Guzmán, A., & Valderrey Villar, F. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.

La internacionalización de una empresa implica mucho más que la decisión de producir o vender "afuera". Al internacionalizar un negocio entran en consideración factores de orden estratégico y variables no siempre controlables que requieren de un ejercicio de planificación a mediano y largo plazo. Es necesario realizar un análisis minucioso y realista de las ventajas y desventajas de expandirse a nuevos mercados, y de la capacidad de la empresa de poder afrontar los desafíos (financieros, de producción y de gestión) que esto implica.

Como dijimos anteriormente, utilizaremos el marketing internacional como herramienta de aproximación a los negocios internacionales, entendiéndolo como la realización de las actividades de negocios diseñadas para planear, cotizar, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia los consumidores o usuarios de más de una nación para obtener un beneficio. En ese sentido, la tarea del profesional de negocios internacionales es bastante complicada ya que debe tratar, por lo menos, con dos niveles de incertidumbre incontrolables. La incertidumbre es creada por los elementos incontrolables de todos los ambientes empresariales, pero cada país en el que una compañía opera agrega su conjunto propio y único de elementos incontrolables.

En la Figura 8.13 se esquematiza el ambiente total de un profesional de negocios internacionales. Siguiendo a Cateora, el círculo interior representa los elementos controlables que constituyen el área de decisión del profesional de negocios, el segundo círculo abarca aquellos elementos del ambiente del propio país que tienen algún efecto sobre las decisiones de operación en el extranjero, y los círculos exteriores representan los elementos del ambiente de cada mercado extranjero dentro del cual opera el profesional de negocios. "Como muestran los círculos internacionales, cada mercado extranjero en el que la compañía realiza negocios puede presentar (y generalmente lo hace) problemas separados que implican algunos o todos los elementos incontrolables. Así, cuanto mayor sea el número de mercados extranjeros en el que opera una compañía, mayor será la variedad posible de elementos incontrolables del ambiente contra los cuales debe enfrentarse" (Cateora & Graham, 1996).

FIGURA 8.13 NIVELES DE INCERTIDUMBRE Y COMPLEJIDAD EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES



Fuente: tomado y adaptado de Cateora (1996)

Al contrario de la idea (erróneamente) generalizada, de que los negocios internacionales sólo están reservados para las grandes empresas, la realidad muestra que la capacidad de llevarlos adelante no está vinculada a las dimensiones de la empresa. Por el contrario, está directamente vinculada al compromiso de la empresa y sus directivos con la calidad, la creatividad y el profesionalismo. La acertada planificación del proceso de armado

del negocio y el trabajo técnico de instrumentación son las claves para el éxito de las empresas que deciden iniciar operaciones internacionales. Por ello, aquellas empresas que deciden incursionar en los negocios internacionales no deberían hacerlo sin haber evaluado antes la propia capacidad de internacionalización de la empresa, entendida esta como la capacidad de adaptar la empresa y el producto o servicio a los requerimientos de los mercados externos.

En efecto, como indica Arese (2003), "el primer paso que las empresas deben dar para iniciar su actividad internacional es lograr *reunir la información* que les permita conocer la *dimensión internacional* para poder *evaluar las posibilidades comerciales*. A partir de ese momento, la empresa estará en condiciones de *tomar la decisión correcta* en cuanto a la *definición del mercado y del producto*, pasando por la *definición operativa*. Estos diseños finalmente conducirán a la *implementación del negocio* y también a la formación de una *estrategia exportadora o, incluso, de conducción global*".

TABLA 8.10 ETAPAS EN EL NEGOCIO INTERNACIONAL

Pasos	Etapas
1°	Evaluación y comprensión de la dinámica del mercado internacional
2°	Evaluación de las posibilidades comerciales
3°	Diseño e implementación del negocio
4°	Control, permanencia y desarrollo

Fuente: tomado de Arese (2003)

"El primer paso importa la comprensión de los distintos elementos que intervienen en la dinámica y el mercado internacional. Es decir, cuál es el funcionamiento del sistema internacional, la conformación global, la organización de los distintos bloques existentes, la relevancia de los distintos factores culturales, tecnológicos, económicos, entre otros. Aspectos todos que impactan decididamente en el posible mercado que la empresa elija para el ingreso de sus productos" (Arese, 2003). Todos estos temas los hemos desarrollado en clases anteriores y nos permiten configurar los diferentes escenarios en donde discurrirán los negocios.

El segundo paso consiste en la realización de un proceso de evaluación que permita dimensionar las posibilidades que tiene la empresa de realizar el negocio. "Este paso no sólo incluye aquellos factores que le son intrínsecos (capacidad, experiencia, situación económica, etc.) sino aquellos que

proviene del conocimiento y la investigación del mercado, así como los apoyos que pueda obtener del Estado como resultado de procesos de negociación comercial o del desarrollo de programas exportadores" (Arese, 2003).

"El tercer paso es el diseño del mix de marketing internacional junto a la formulación operativa que permita colocar los productos en forma más eficiente. Asimismo, este paso incluye la correspondiente implementación, es decir, el inicio de la operación concreta" (Arese, 2003).

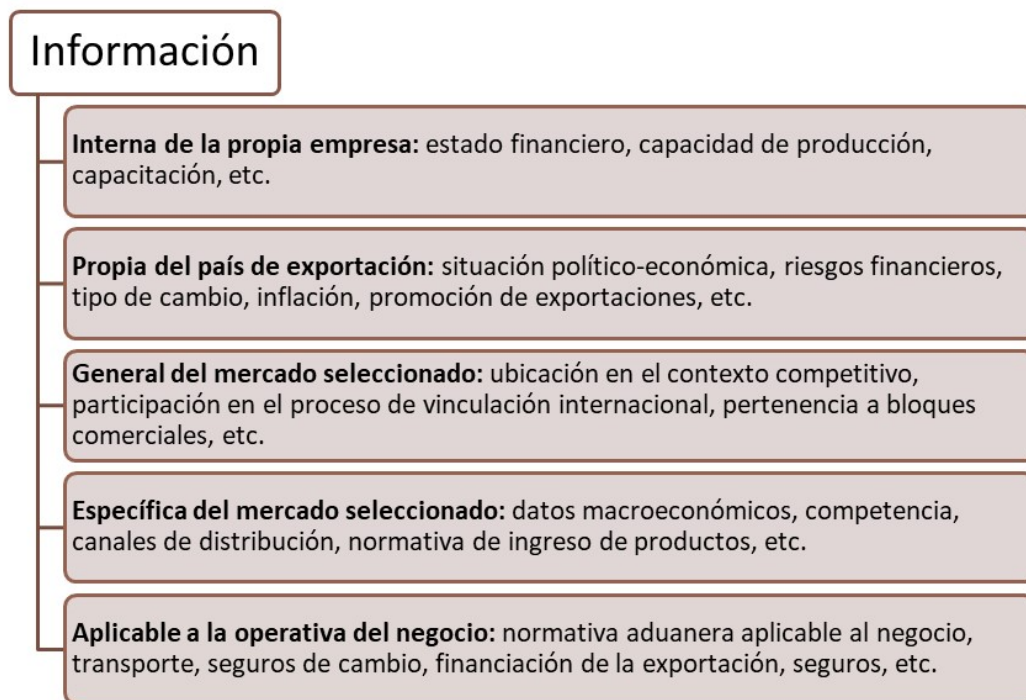
Por último, el cuarto paso "se refiere al control, permanencia e incluso ampliación del acceso logrado a un determinado mercado. Mejorar los resultados, ajustar las acciones, así como incrementar la canasta de posibilidades, son actividades que requieren el diseño de una dirección del negocio internacional encaminada a estos objetivos" (Arese, 2003).

De lo anterior surge que el activo principal para llevar adelante este proceso es la información. Ésta debe ser sistematizada y actualizada permanentemente ya que será el elemento principal en la toma de decisiones. Recordemos que, si bien existen variables controlables en el negocio, existen otras variables significativas en el incontrolable ambiente internacional, mostradas en los círculos exteriores en la Figura 8.13, que incluyen: 1) fuerzas políticas/legales, 2) fuerzas económicas, 3) fuerzas competitivas, 4) nivel de tecnología, 5) estructura de distribución, 6) geografía e infraestructura y 7) fuerzas culturales; estas variables constituyen las principales incertidumbres con las que un profesional de negocios o un director corporativo debe lidiar al diseñar o desarrollar un negocio internacional.

Como indica Cateora (1996) la información es el componente clave para el desarrollo exitoso de estrategias de negocios, así como para evitar equivocaciones importantes: "La información debe oscilar desde los datos generales que se requieren para evaluar las oportunidades del mercado hasta la información más específica para la toma de decisiones acerca del producto, promoción, distribución y precio. Algunas veces la información puede comprarse a empresas de investigación fiables u obtenerse por medio de equipos internos de investigación de mercado. No obstante, en ciertas ocasiones incluso los ejecutivos de los más altos niveles deben "ensuciarse los zapatos" y hablar con clientes clave y/o directamente observar el mercado en acción. Por su parte, a medida que una empresa amplía el alcance de sus operaciones para incluir los mercados internacionales, aumenta su necesidad de información vigente y precisa". El profesional de negocios internacionales debe encontrar la información más precisa y confiable posible dentro de los límites que impone el tiempo, el costo y los avances del momento.

Siguiendo a (Arese, 2003) este conjunto de informaciones, que debe ser sistematizado y actualizado, está integrado como indica la Figura 8.14.

FIGURA 8.14 TIPOS DE INFORMACIÓN PARA EL NEGOCIO INTERNACIONAL



Fuente: tomado de (Arese, 2003)

Evaluación de las posibilidades comerciales

Una de las claves para lograr un negocio internacional exitoso es adaptarse a las diferencias de ambiente entre los distintos mercados. La adaptación es un esfuerzo consciente desde la empresa para prever las influencias tanto de los ambientes incontrolables nacionales como extranjeros sobre el mix de marketing y atenuar los efectos que pudieran tener sobre la evolución del negocio.

Siguiendo a Cateora (1996) "el obstáculo principal para tener éxito en el marketing internacional es el criterio de autorreferencia (CAR) de cada persona en la toma de decisiones; esto es, una referencia inconsciente de nuestros propios valores culturales, experiencias y conocimientos, como base de nuestras decisiones. El CAR obstaculiza la capacidad para evaluar un mercado extranjero en su justa dimensión" y puede influir en una evaluación de la idoneidad de un mix de marketing diseñado nacionalmente para un mercado extranjero. Frecuentemente, en la

literatura se considera el CAR sobre los aspectos culturales¹, pero muchas veces es pasado por alto cuando los directivos de una compañía consideran las capacidades de la empresa para enfrentar el proceso de internacionalización. En ese sentido, es muy común la sobreestimación de las capacidades propias, tanto a nivel ejecutivo como operacional, generando una falsa (y muchas veces mortal) seguridad en la posibilidad de cumplir con los objetivos del negocio bajo la presión del proceso de internacionalización.

Para evitar esta situación, antes de comenzar con el proceso de internacionalización, es recomendable realizar previamente una autoevaluación de la empresa. Esta instancia no representa mayores complejidades y consiste en un esfuerzo introspectivo consciente por parte de la compañía para conocer mejor su situación real en al menos los siguientes aspectos: experiencia y nivel del management; capacidad y calidad en los procesos de producción, administración y finanzas; nivel de compromiso, motivación y capacitación de los recursos humanos; niveles y flujos de compras, stock y ventas; grado de informatización de la gestión y la producción, situación de mercado y exposición al comercio exterior.

La autoevaluación permitirá a los directivos de la compañía tener una idea más clara y menos sesgada de la situación de inicio de la empresa en el camino de la internacionalización. Es muy recomendable este paso para ir barriendo con el CAR y sopesar con mejor información las decisiones previas al inicio del negocio internacional. Es probable que una buena autoevaluación arroje luz sobre aspectos muchas veces no considerados de la situación y funcionamiento de la compañía. Por ejemplo, al iniciar la autoevaluación sobre el proceso productivo pueden detectarse cuellos de botella ante el aumento de escala, tanto en la línea de producción como en la de abastecimiento, que llevarían al incumplimiento en tiempo y forma del plan de producción, pudiendo malograr una entrega al mercado internacional. O es posible que se descubra que el personal de la empresa no está motivado y capacitado para el nivel de exigencia del negocio a una escala y calidad mayor

¹ Para ejemplificar el efecto del CAR desde una perspectiva cultural, "considere los malentendidos que pueden ocurrir respecto del espacio personal entre individuos de culturas distintas. En Estados Unidos, las personas sin parentesco mantienen cierta distancia física entre ellos y los demás cuando hablan o se encuentran en grupos. No piensan conscientemente en esa distancia; simplemente, sin pensarlo, saben que se sienten bien. Cuando alguien está muy cerca o muy lejos, se sienten incómodos y se alejan o se acercan a esa persona para ajustar la distancia: están confiando en su CAR. En algunas culturas, la distancia aceptable entre los individuos es sustancialmente menor que la que es cómoda para las personas de Estados Unidos. Cuando los estadounidenses, sin ser conscientes de la distancia aceptable en otras culturas, sienten que los extranjeros se acercan demasiado a ellos, reaccionan inconscientemente echándose para atrás, recuperando así la distancia apropiada (es decir, apropiada en el estándar estadounidense), el resultado es confuso para ambas partes. Los estadounidenses suponen que los extranjeros son agresivos, al mismo tiempo que los extranjeros suponen que los estadounidenses son poco amistosos y que mantienen su distancia. Ambos reaccionan con los valores de su propio CAR, convirtiéndose en víctimas de un malentendido cultural" (Tomado de Cateora, 1994).

demandada por el mercado externo, situación que sin dudas sería caótica a la hora de cumplir con las cantidades, calidades y plazos de entrega del posible nuevo negocio.

Entonces, antes de iniciar con el proceso de internacionalización, una acertada autoevaluación pondrá a los niveles ejecutivo y operacional de la empresa en una línea de partida más alejada del CAR y más cercana a la realidad, permitiendo un grado mayor de certidumbre a la hora de iniciar el proceso de internacionalización.

Evaluación de la empresa

Luego de la autoevaluación, si la empresa decide avanzar en el proceso de internacionalización deberá entonces evaluar las posibilidades comerciales. Pero esto no significa saltar directamente al estudio de mercado, sino que será necesario y prioritario realizar antes un análisis de la situación estratégica de la compañía. Una de las herramientas más extendida en el mundo de los negocios para hacer esta evaluación es el análisis FODA² (también conocido como análisis DAFO).

El análisis FODA es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para analizar la situación actual del negocio. Es como una fotografía que servirá para poder definir las estrategias que seguirá el negocio en el futuro, y tomar las decisiones basándose en hechos y no suposiciones. Esta herramienta de diagnóstico situacional-estratégico, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están directamente relacionadas con el ambiente interno de la empresa, y las Oportunidades y Amenazas que están referidas al ambiente externo de la empresa.

El FODA se ha convertido en un elemento imprescindible en todo plan de negocios y análisis estratégico, ya que obliga a analizar las variables internas y externas, tanto buenas como malas. Un factor muy importante a tener en cuenta es que este análisis tiene que ser lo más verídico y próximo a la realidad posible; el análisis FODA no es lugar para proyectar éxito, sino para abrir los ojos hacia los puntos débiles. Es por ello que muchas veces se encarga a consultores externos a la empresa la realización de este análisis, buscando así evitar el sesgo interno de la misma forma que con la autoevaluación se intenta evitar el CAR.

El análisis FODA es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la

² Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats)

capacidad interna de la organización (fortalezas y debilidades) y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. La información se organiza en forma de matriz como lo indica la Figura 8.15.

FIGURA 8.15 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA



Fuente: elaboración propia

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades? “Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)” (Ponce Talancón, 2006).

¿Cómo identificar oportunidades y amenazas? “Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos

potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones” (Ponce Talancón, 2006).

En la matriz que se presenta Tabla 8.11, Thompson (1998) propone cuales son los aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la Matriz FODA.

TABLA 8.11 MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave

Oportunidades	Amenazas
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento en el mercado más rápido.	Entrada de competidores extranjeros con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Fuente: Tomado y adaptado de Ponce Talancón (2006) y Thompson (1998).

La Matriz FODA propuesta por Thompson anteriormente, constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias. De la Matriz FODA se pueden realizar nuevas matrices y desarrollar un marco analítico y las estrategias a través de las etapas indicadas en la Tabla 8.12. El desarrollo de este marco analítico excede los objetivos de este libro, pero es importante destacar que el trabajo de análisis de la compañía no se agota con la matriz FODA y existen varias herramientas que deberán ser aplicadas en esta etapa.

Un negocio o un proyecto sin definiciones estratégicas está muy probablemente destinado al fracaso. Precisamente por eso es tan importante realizar un análisis FODA, ya que servirá para definir una estrategia que potencie las fortalezas, supere las debilidades, prevenga y controle las amenazas y aproveche las oportunidades. A partir de los resultados del análisis se identificarán todos aquellos elementos que pueden afectar el desenvolvimiento del negocio o proyecto y, al estar esquematizados en una sencilla matriz, es posible compararlos entre sí para comprender cómo se complementan y contrarrestan entre ellos. Además, este análisis permitirá avanzar en la definición de la ventaja competitiva que posee el negocio o proyecto.

TABLA 8.12 MARCO ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Etapas 1: de los insumos
1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)
3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
Etapas 2: de la adecuación
1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE)
2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE)
3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)
4. Matriz Interna - Externa (MIE)
5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
Etapas 3: de la decisión
Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Fuente: Adaptado de Ponce Talancón (2006). Tomado de Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6, Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericano, p. 185 (Citado por Ponce Talancón, 2006).

En función de los resultados del análisis FODA, la empresa podrá adoptar alguna de los enfoques o estrategias que se detallan en la Tabla 8.13.

TABLA 8.13 ESTRATEGIAS APLICABLES EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA

	Tipo de enfoque / estrategia	Descripción
Fortalezas	Éxito	Es aquella que aprovecha una coyuntura favorable para potenciar las fortalezas del proyecto. Por ejemplo, si la situación económica es positiva, es posible aprovechar para lanzar productos nuevos, llevar a cabo campañas publicitarias potentes, etc.
Oportunidades	Adaptación	Será la estrategia a seguir si las conclusiones apuntan a la necesidad de una reorientación del negocio para mejorar los resultados. Se debe diseñar una forma de transformar las Debilidades en Oportunidades.

Debilidades	Reacción	Se trazará una estrategia de defensa para contrarrestar las Amenazas externas, como puede ser el auge de la competencia o una crisis económica.
Amenazas	Supervivencia	En este caso, las Debilidades internas están relacionadas con las Amenazas externas y ambas convergen y se retroalimentan. Se deberán aplicar tácticas defensivas que disminuyan las debilidades internas y eviten las amenazas del entorno. Tal vez la empresa tenga que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Fuente: Adaptado de Ponce Talancón (2006)

Evaluación de la mercancía potencialmente exportable

A los efectos de poder determinar la posible oferta exportable es necesario responder a dos preguntas básicas:

¿Qué se puede exportar? Aquí es necesario realizar un análisis de los productos que fabrica la empresa a los efectos de determinar los productos potencialmente más competitivos en los mercados externos. Este análisis debe realizarse sobre la base de las posibilidades de diferenciación de los productos y las fortalezas productivas de la empresa. En este punto adquiere relevancia la tecnología incorporada al proceso productivo y en el producto, el ciclo de vida del producto, así como el diseño, parámetros estéticos, la funcionalidad y usos del mismo. Se debe tener en cuenta que es muy probable que se presente la necesidad de realizar una adaptación del producto que originalmente se diseñó para el mercado interno a los efectos de poder comercializarlo en los mercados externos.

¿Cuánto se puede exportar? En este punto se deben considerar la capacidad instalada, el nivel de ventas (actual y proyectado) al mercado interno y la oferta disponible. Se deben establecer la capacidad de producción actual y potencial; cuánto podría ampliarse la capacidad de producción y, en caso de ser necesario, qué inversión implicaría. Es muy importante realizar cálculos realistas en este punto y no generar sobreestimaciones de la capacidad de producción de la empresa ya que, en general, los volúmenes de compras que se manejan en los mercados externos exceden largamente la capacidad de producción de la mayoría de las empresas que inicialmente se desenvuelven en el mercado interno.

Para este tipo de análisis también existen varias herramientas aportadas por el marketing. Una de las más extendidas por su uso

es la matriz BCG, llamada así porque fue desarrollada por la consultora Boston Consulting Group³. Esta matriz de acciones de crecimiento es una herramienta de marketing estratégico que sirve para analizar la rentabilidad de los productos y prever su tasa de crecimiento. La matriz BCG es una matriz muy útil para facilitar la toma de decisiones sobre en qué productos invertir y/o desarrollar más. Al igual que la matriz FODA se trata de una herramienta de estrategia de negocios.

La matriz BCG se utiliza para tomar decisiones acerca de la cartera de productos, o de la Unidad Estratégica de Negocios⁴ (UEN). Esta matriz es un modelo que sirve para analizar las UEN desde dos perspectivas. En primer lugar, la tasa de crecimiento del mercado: se trata de entender cómo está creciendo la industria, qué potencial de crecimiento tiene y cómo evoluciona la demanda dentro del mercado. En segundo lugar, la tasa de participación en el mercado: este concepto hace referencia a la cuota de mercado de la empresa en el sector, o lo que es lo mismo, qué porcentaje de las ventas totales del mercado le corresponden.

La matriz BCG colabora en la toma decisiones estratégicas sobre la cartera de productos y cómo incidir según sus resultados en la estrategia de marketing: permite identificar los productos que son más rentables para la empresa y desarrollar un plan estratégico de marketing idóneo para cada uno de los productos o UEN y, a partir de ello, tomar decisiones sobre dónde invertir o desinvertir en la cartera de productos. Es una herramienta muy útil para trabajar junto con el análisis FODA, el análisis de ciclo de vida del producto⁵, y el análisis de la competencia o las 5 Fuerzas de Porter⁶.

La matriz BCG está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento de mercado y el eje horizontal la cuota de mercado. Estos dos ejes generan cuatro cuadrantes que representan cuatro conceptos diferentes sobre la cartera de productos o cartera de negocios de la organización. A cada uno de estos cuadrantes se les llama "Producto estrella", "Producto interrogante", "Producto perro", y "Producto vaca" (ver Figura 8.16).

³ Esta matriz estratégica fue creada y popularizada por Bruce D. Henderson, fundador de Boston Consulting Group en 1970.

⁴ Con este término, conocido también por sus siglas en inglés como SBU (Strategic Business Unit), se hace referencia a cada una de las unidades empresariales o divisiones de la organización encargadas de la fabricación y/o comercialización de productos similares o dirigidos a un público objetivo concreto.

⁵ El término "ciclo de vida del producto" fue utilizado por primera vez en 1965 por el economista estadounidense Theodore Levitt, profesor de la escuela de negocios Harvard Business School.

⁶ El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Las cinco fuerzas que describe Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

El producto estrella es un producto con alto crecimiento y alta participación en el mercado, por lo que suelen ser productos que acaban de lanzarse o están en un mercado en fase de crecimiento. Cuando se dimensiona un producto estrella también se dirigirán las estrategias hacia una mayor inversión para alcanzar un nivel óptimo de consolidación en el mercado. Por lo tanto, son productos que generan liquidez, pero también necesitan una mayor inversión. Son productos con interesantes perspectivas de crecimiento. Considerando el ciclo de vida del producto estrella puede considerarse que es un producto en su fase de crecimiento.

El producto vaca o producto "vaca lechera" es aquel producto que necesitando una mínima inversión genera una gran liquidez. Generalmente son los productos que ya llevan tiempo en el mercado y están más consolidados y a veces puede coincidir con un "hero product"⁷. El producto vaca está en la fase de madurez de su ciclo de vida.

FIGURA 8.16 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: elaboración propia en base a <http://www.bcg.com>

El producto perro es aquel que genera poca liquidez y, además, no tiene una participación de mercado significativa. Cuando las empresas detectan estos productos en su cartera deberían tomar

⁷ Productos o marcas que ya se han consolidado en el mercado y cuya calidad y prestaciones quedan fuera de toda duda pues lideran el mercado durante un número importante de años.

alguna decisión con ellos, como eliminarlos por completo o reducir significativamente su coste si existe esa posibilidad. El producto perro es un producto en declive cuya trayectoria es tendiente a la desaparición.

Un producto interrogante es un producto con gran potencial de crecimiento, pero también con una baja cuota de mercado. Este tipo de productos podría finalmente convertirse en un producto vaca o un producto perro. Cuando las compañías detectan este tipo de productos en sus carteras deben tomar una decisión generalmente arriesgada como, por ejemplo, apostar por el producto interrogante confiando en que termine convirtiéndose en un producto vaca, o eliminarlo de su cartera para tener mayor seguridad, pero tal vez cortando un posible camino de crecimiento. Considerando el ciclo de vida estos son los productos que están en la etapa de lanzamiento o introducción al mercado.

Siguiendo Kotler (2012), en función de los resultados de aplicar la matriz BCG, las empresas pueden tomar alguna de las cuatro estrategias resultantes:

1. Estrategia de crecimiento: el objetivo principal de la estrategia de crecimiento es aumentar la cuota de mercado, lo cual indica una producción de dinero en efectivo. En la matriz BCG, cuanto mayor sea la participación en el mercado, mayor será el crecimiento de la empresa. Esta estrategia es recomendada para productos interrogantes (crecimiento alto y baja participación en el mercado). Un aumento en la cuota de mercado se traducirá en un aumento de clientes, ventas e ingresos.

2. Estrategia de sostenimiento: la estrategia empresarial de sostenimiento consiste en mantener las cuotas de mercado de aquellos productos más fuertes, lo que supone una inversión de dinero. Normalmente, la cuota de mercado es comprada por empresas con un capital elevado. Esta inversión, aunque suponga un desembolso de dinero, traerá ganancias en el futuro. En la matriz BCG se utiliza generalmente para los productos vaca lechera (alta participación en el mercado y bajo crecimiento). Muchas veces el mantenimiento de la cuota del producto en el mercado puede llegar a ser más importante que el flujo de caja de la empresa. Se trata de un óptimo indicador de la fortaleza de la empresa en el mercado y de su potencial a futuro.

3. Estrategia de cosecha: este tipo de estrategia se aplica generalmente con el objetivo de aumentar el flujo de caja a corto plazo. La estrategia de cosecha consiste en sacrificar la posición que se tiene en el mercado a cambio de obtener el máximo beneficio económico, o mantener la posición a un menor coste. Se trata de obtener los mayores beneficios posibles, como fidelización de los clientes o posicionamiento de la marca, pero nunca del producto. En general, se utiliza para los productos interrogante. Un ejemplo es el comportamiento de las compañías de tecnología cuando el producto se encuentra obsoleto. Las

marcas retiran progresivamente el producto y dejan de invertir en marketing y publicidad para intentar obtener el máximo provecho.

4. Estrategia de eliminación: esta estrategia de la matriz BCG puede aplicarse cuando las expectativas de la empresa a largo plazo no son alentadoras; es decir, que la empresa deja de tener sentido en el futuro. También sucede cuando la participación en el mercado se convierte en algo muy costoso para la empresa. Cuando un negocio deja de ser rentable (y tampoco vale la pena invertir para conseguir una mayor rentabilidad) se apuesta por vender la empresa o abandonar la producción de un determinado producto. Esta estrategia empresarial se utiliza para productos perros o interrogantes con bajo potencial de convertirse en productos estrella.

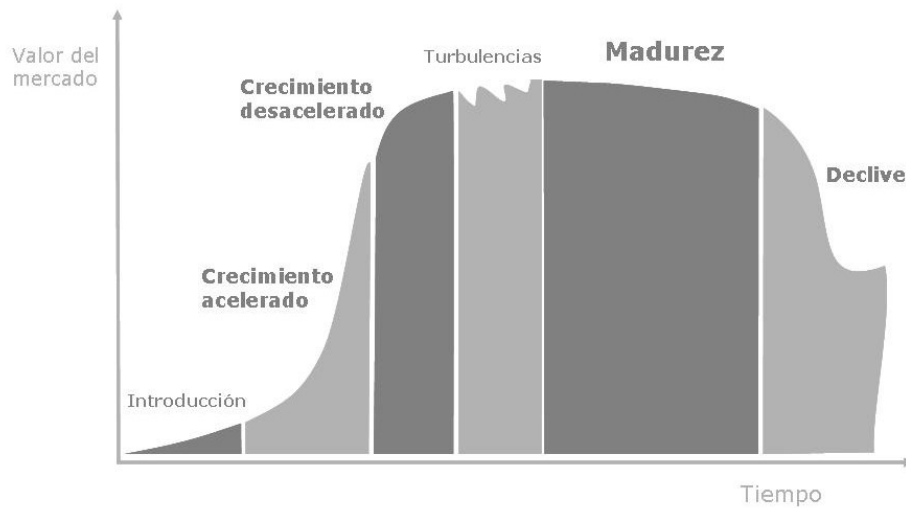
El ciclo de vida del producto

La literatura del marketing muestra una basta y amplia cantidad de trabajos sobre el ciclo de vida del producto, desde Theodore Levitt hasta Philip Kotler tratan en forma abundante el modelo y respuesta del ciclo de vida del producto. El ciclo de vida de un producto se entiende como el conjunto de etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su retirada. El objetivo central de este tipo de análisis es orientar la estrategia comercial de cualquier empresa, sin importar su tamaño o segmento. La identificación de los factores que afectan a la evolución y la demanda de los productos, así como la duración de cada una de las fases, determinará la estrategia que utilizará la empresa para lanzar, adaptar o retirar sus productos de acuerdo a las condiciones del mercado objetivo.

El producto es el elemento más importante para una empresa y condiciona en gran medida su existencia. Es por ello que las empresas tratan de sistematizar el comportamiento de las ventas de sus productos a través de su permanencia en el mercado. No todos los productos permanecen durante el mismo período e incluso la gran mayoría no experimenta las mismas fluctuaciones en sus ventas, ni idéntica situación en cuanto a precios, publicidad y comercialización. La vida de cada producto evoluciona de forma diferente, pero siguiendo un ciclo que sí es idéntico, su ciclo de vida (ver Gráfico 8.10).

A lo largo de este proceso cronológico se suceden diferentes etapas, que vienen principalmente condicionadas por dos variables: las ventas y los beneficios (ver Gráfico 8.11). Ambas variables suelen evolucionar siguiendo una curva con forma creciente al principio y decrecimiento progresivo con el paso del tiempo.

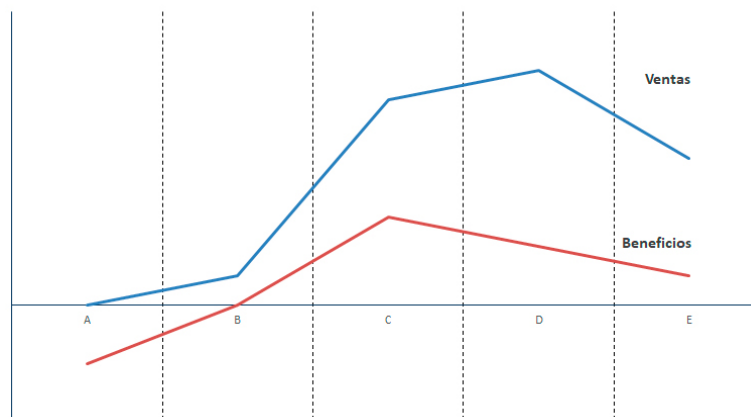
GRÁFICO 8.10 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Departamento de Marketing de ESADE

Las fases estándar que conforman el ciclo de vida del producto son: introducción, crecimiento, madurez, y declive. Parte de la literatura de marketing y negocios define dos etapas más: el desarrollo (antes de la introducción) y la desaparición (luego del declive), por lo que es posible considerar al menos seis etapas en el ciclo de vida del producto, aunque con las cuatro etapas del ciclo estándar es suficiente para comprender el análisis.

GRÁFICO 8.11 RELACIÓN VENTAS/BENEFICIOS DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: elaboración propia

La etapa de introducción determina el inicio de la vida comercial de un producto y consiste en la puesta del producto en el mercado. Las ventas son bajas y avanzan lentamente y es una etapa llena de incertidumbre y de riesgo. Además, conlleva un mayor coste, ya que se produce el primer acercamiento del producto al consumidor en el que se contempla tanto los estudios de mercado previos y el desarrollo del propio producto, como la inversión en campañas de comunicación y acciones de marketing promocional.

Superada la introducción del producto, se inicia la etapa de crecimiento. Este período se caracteriza por un aumento rápido tanto en ventas como en beneficios. Normalmente, el aumento de los beneficios se produce debido a que los costes de fabricación se reducen tanto por las economías de escala como por el avance en la curva de aprendizaje en la fabricación. A pesar de que en esta etapa los precios son altos, generalmente empiezan a descender y es posible que se produzcan turbulencias debidas tanto a la propia trayectoria del producto como a las presiones internas de la empresa o las propias del mercado.

La etapa de madurez se produce cuando el producto ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esta etapa suele tener una duración más amplia que el resto. Las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento y decreciente, hasta que llega el punto que se estabilizan y posteriormente comienzan a detenerse. La demanda se produce por reposición de producto o por la extensión a través de la aparición de familias de producto. Ello es consecuencia de la mayor dificultad para colocar el producto en el mercado y la presión cada vez mayor de los competidores. La mayoría de productos del mercado se encuentran en esta fase.

La etapa de declive es la etapa anterior a la desaparición del producto del mercado. Las ventas son cada vez menores y los beneficios tienden a desaparecer. La producción se concentra en pocas empresas, que ofrecen una menor variedad de producto, lo que hace que la industria se reduzca. Las inversiones en publicidad son mínimas y se trata principalmente de mantener la lealtad de los consumidores que todavía adquieren el producto. Con el tiempo los beneficios pueden convertirse en pérdidas y, por tanto, que el producto deje de ser rentable para la empresa si no se toman las medidas necesarias. A pesar de que la teoría es clara en este aspecto, no todas las empresas son conscientes de que han llegado a esta etapa. Por el contrario, hay compañías que antes de que un producto se acerque a esta etapa lo retiran del mercado en plena madurez. Desde un punto de vista estratégico, el objetivo principal se centra en la productividad, lo que implica renovar o abandonar el producto.

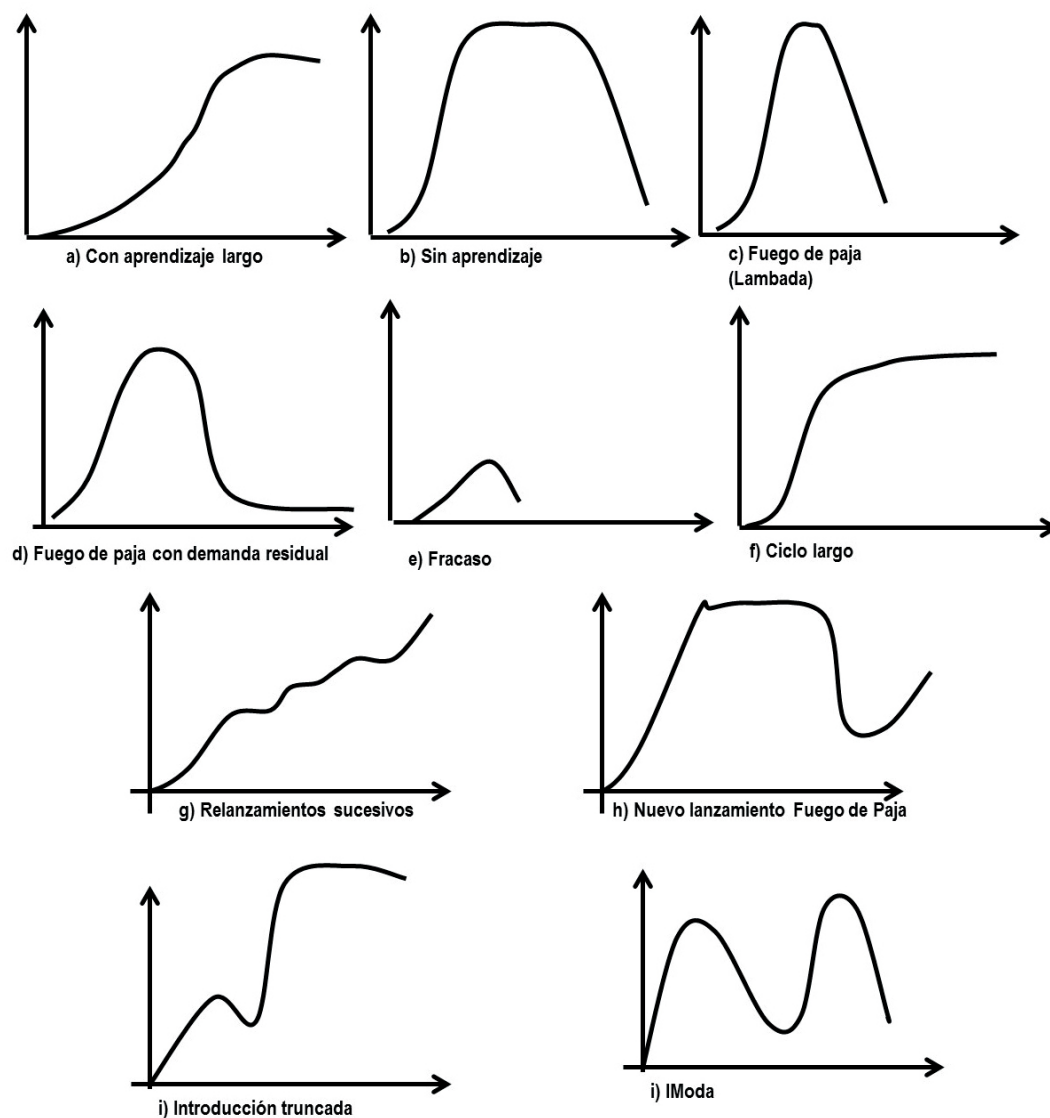
Tabla 8.14 características de las fases del Ciclo de vida del producto e implicaciones estratégicas.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Características del mercado				
Ventas	Bajas	Crecimiento rápido	Llegando a la cima	Decayendo
Coste para el cliente	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Beneficios	Negativos	Creciendo	Altos	Decayendo / negativos
Tipo de cliente	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría	Rezagados
Competidores	Pocos	Creciendo. Algunos imitadores	Muchos. Comienza a disminuir	Rápida disminución
Estrategias de competidores	Desenfocados, indirectos	Creación de negocio. Productos y servicios no diferenciados	Aumento de cuota. Guerra de precios. Aumentar volumen	Desinversión o especialización en mercado residual
Estilo de dirección	Emprendedor	Sofisticado	Gestor	Oportunista
Objetivos de marketing	Creación de demanda	Crecimiento rápido y maximizar cuota	Defender y aumentar cuota	Reducir gastos, exprimir y preparar salida
Estrategias de marketing				
Producto	Producto básico	Desarrollo de producto y servicios	Modificaciones y diferenciación. Nueva generación	Eliminación de productos débiles
Precio	Alto / Bajo	Estrategia de penetración	Precio competitivo	Reducción
Distribución	Selectiva	Intensiva. Descuentos al canal limitados	Intensiva. Descuentos al Canal elevados	Selectiva. Eliminar distribuidores débiles
Publicidad	Gasto alto. Dar a conocer el producto	Gasto moderado. Dar a conocer el producto (todo el mercado)	Imagen y diferenciación. Ofertas especiales	Mantener lealtad. Ofertas. Reducir inventario
Promociones de ventas	Fomentar la prueba	Moderadas	Promover cambio de marca	Reducidas
Contexto temporal	Corto / medio	Largo plazo	Medio plazo	Corto plazo

de la planificación				
Sistemas de comunicación	Informal	Formal y a medida	Formal y uniforme	Escasos / ninguno
Estructura	Por tareas	Por producto	Por negocio y tareas	Reducción
Remuneración	Variable. Alto / fijo bajo. Ligado a resultados	Equilibrio entre fijo y variable	Variable bajo / fijo alto	Fijo

Fuente: Tomado y adaptado de Loaiza Torres (2018)

FIGURA 8.17 DIFERENTES PERFILES DEL MODELO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Tomado y adaptado de Loaiza Torres (2018)

Un paso previo e indispensable para orientar la estrategia del negocio es situar los productos en la fase que les corresponde, para de esta forma poder aplicar las acciones necesarias de forma apropiada y obtener los resultados esperados. El problema surge, no obstante, cuando no es clara la fase en que se encuentra el producto. Ello puede deberse al carácter interdisciplinario del marketing, la variabilidad en la duración de las fases o la difícil situación del producto entre algunas fases. A pesar de los posibles inconvenientes, es importante y sumamente útil el intento por situar el producto en su respectiva etapa de vida ya que permitirá mejorar el alcance de la estrategia adoptada como lo muestra la Tabla 8.14.

Existen también en la literatura de marketing trabajos que reflejan ciertas limitaciones o contradicciones del modelo de ciclo de vida del producto, tanto de orden teórico como práctico. Por ejemplo, algunos autores que el modelo del ciclo de vida del producto es una tautología; porque se apoya en la tasa de crecimiento de las ventas para definir las fases del ciclo, las cuales posteriormente son utilizadas para prever las ventas. O que la vida de un producto no siempre sigue la curva estándar en forma de "S" sino que existen varias formas ya que los directivos de la empresa toman decisiones para adecuarse al entorno, de manera que la duración de cada una de las etapas del ciclo de vida del producto es impredecible, de hecho, las nuevas tecnologías pueden acortar o el hallazgo de nuevos usos puede alargar la fase de madurez (ver Figura 8.17).

Bibliografía:

- Arese, H. (2003). *Práctica profesional de negocios internacionales*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Cateora, P., & Graham, J. (1996). *Marketing Internacional*. Madrid, España: Irwin - McGraw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Loaiza Torres, J. S. (2018). Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente: Una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente. *Investigación & Negocios*, 11(18), 100-110. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n18/v11n18_a10.pdf
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. (Eumed.net, Ed.) *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Thompson, A. (1998). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. México: Mac Graw Hill Interamericana.