

# Métodos de análisis estratégicos en mercadotecnia

*María Guadalupe Barrera García  
Grace Aileen Ruiz Santoyo  
Berenice Juárez López  
Alejandra Marín Alcalá*

## Resumen

El éxito de las organizaciones se debe, en gran medida, a las estrategias desarrolladas, además, si estas tienen por objetivo satisfacer las necesidades de los compradores mejor que sus competidores, presentarán una ventaja competitiva y ofrecerán mayor valor. En este sentido, para medir las estrategias realizadas es fundamental aplicar métodos de análisis estratégicos, que ayudarán a tomar decisiones y definir el rumbo de las marcas y los negocios que una organización posee. Por lo anterior, este trabajo de investigación tiene como objetivo explicar algunas de las herramientas de análisis estratégico en la búsqueda de creación de valor en los productos y servicios. La metodología utilizada es de tipo descriptiva, basada en la revisión de la literatura y evidencia empírica. Finalmente, se concluye la importancia que tienen las herramientas de análisis estratégico para las empresas.

## Introducción

De acuerdo con Praja *et al.* (2024), en la actualidad existen empresas que presentan obstáculos para comercializar sus productos, tales como no contar con la estrategia de marketing adecuada, que las llevan a no implementar promociones correctas, incluso no tener un análisis correcto de los costos de la materia prima y de mano de obra para determinar un precio apropiado. Sin embargo, en el contexto competitivo actual, las fuerzas económicas, los consumidores y la tecnología sufren cambios con rapidez y, por ello, las organizaciones están obligadas a tomar buenas decisiones que les permitan ser eficientes en la comercialización de sus productos. Particularmente, lo relacionado a la cartera que ofrecen, sus precios, canales de distribución y la comunicación dirigida a su mercado meta.

El marketing se fundamenta en buscar la satisfacción de necesidades humanas de manera rentable, a través de la aplicación de variables mercadológicas denominadas 4P. La dirección de marketing puede ser considerada la forma en la que de manera eficiente se eligen, mantienen e incrementan los clientes mediante la generación y entrega de un mayor valor para el consumidor (Kotler y Keller, 2016).

El mercado, según la economía, se refiere al punto de encuentro donde tanto los consumidores y vendedores llevan a cabo intercambios sobre artículos, servicios, ideas y experiencias de interés mutuo. Los elementos que conforman un mercado son las empresas, los consumidores y el gobierno.

Las compañías se enfrentan a grandes retos, además del cambio, de la competitividad y de los factores externos de la organización, uno de los más importantes es que no a todos les gusta lo mismo, es decir, la subjetividad en la percepción de valor hace necesario que las empresas segmenten sus mercados y presenten ofertas atractivas considerando la capacidad productiva que se tiene.

La demanda de productos y servicios se basa en propuestas de valor de las empresas que los ofrecen. La administración estratégica se considera como pieza focal para el desarrollo exitoso de una compañía. Asimismo, las ventajas competitivas de una organización están dadas por su capacidad de examinar, planear y tomar decisiones en tiempo y forma, así como de llevar a cabo lo planeado. Aunado a lo anterior, una buena ejecución del marketing estratégico es el resultado de la planificación adecuada y una adecuada ejecución mediante el uso de herramientas pertinentes.

Los conceptos como posicionamiento y participación de mercados son ampliamente utilizados en el sector de negocios y tienen alta implicación en las estrategias de mercadotecnia establecidas. El posicionamiento es buscar que el consumidor conozca, adopte y prefiera un producto, al menos mentalmente, una marca, antes que el resto de la oferta opere en el mercado, mientras que la participación del mercado es el porcentaje de ventas que tiene una compañía con una marca en comparación con las marcas competidoras. En este sentido, las herramientas que se abordan en el presente capítulo consideran analizar la administración estratégica y mercadotecnia, como oportunidades de crecimiento en el futuro de las empresas.

## Revisión de la literatura

El marketing es una función de negocios, por ello, se considera dentro de la administración, la cual se refiere al quehacer de una compañía, que se encarga de establecer, programar y conducir el trabajo de cada uno de sus colaboradores, para luego hacerlo de manera colectiva, conduciendo así al logro de las metas corporativas (Hernández y Rodríguez, 2008). Asimismo, la administración es la ciencia que se compone de principios, técnicas y prácticas que permite alcanzar propósitos comunes a través de un esfuerzo cooperativo (Jimenez, 2000).

Aunado a lo anterior, la administración estratégica va más allá de los conceptos anteriormente mencionados, ya que esta analiza, toma decisiones y emprende con la finalidad de desarrollar y conservar las ventajas competitivas de una empresa (Dess *et al.*, 2011). Para Daft y Marcic (2010), la administración significa consolidar los planteamientos trazados de manera eficaz, eficiente y oportuna, a partir del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.

Koontz (2016) define que las estrategias se formulan en consideración de la amplitud de su efecto:

1. Nivel funcional: se trata de estrategias para cada función de la empresa (finanzas, manufactura, calidad y mercadotecnia).
2. En el nivel de negocios: se refiere cuando una empresa integrada por diversas unidades de negocios, elige desarrollar planes estratégicos para cada una.

3. En el nivel global: se ubica el plan estratégico que se realiza a nivel de toda la organización.
4. En el nivel corporativo: se encuentran las estrategias a nivel de grupo de las empresas.

Para enfocar los esfuerzos de mercadotecnia, se debe implementar una buena planeación estratégica, que constituya en el conjunto de disposiciones y acciones utilizado para formular y llevar a cabo las estrategias en busca de proporcionar una propuesta competitiva superior entre la organización y su contexto competitivo, así como la obtención de las metas organizacionales (Daft y Marcic, 2010).

Cabe señalar que la administración estratégica debe considerar y cumplir con cada una de las fases del proceso administrativo (Bateman y Snell, 2009):

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Algunos autores consideran como otra fase del proceso administrativo la integración del personal, ya que las personas correctas pueden convertirse en un gran factor dentro de las organizaciones, permitiendo que se ofrezca un buen servicio a los clientes (Barrera, 2023).

En el marketing estratégico, la primera acción a realizar es elegir el valor a proveer a los compradores, por lo que es necesario segmentar el mercado, realizar la orientación al mercado elegido y desarrollar un posicionamiento adecuado basado en el valor a ofrecer. Posteriormente, se establecerán las estrategias mercadológicas de producto, precio y distribución. Todo proceso que busca la entrega de un valor agregado inicia antes de que el producto esté culminado, ya que los satisfactores intangibles son muy importantes para establecer la diferenciación de la competencia (Kotler y Keller, 2016).

Para desarrollar una buena planeación estratégica, las compañías deben centrar sus esfuerzos en una visión a un plazo mayor. Esto puede significar sacrificar ganancias a corto plazo por una inversión en el futuro. Según Kotler y Keller (2016) la planeación estratégica se debe dar desde diferentes perspectivas como:

1. Gestionar los negocios como un programa de inversiones.
2. Valorar y considerar la tasa de crecimiento del mercado y la posición de la empresa.
3. Establecer la estrategia.

Las empresas dentro de su división consideran cuatro niveles organizacionales:

1. Corporativo, en el que se diseña el plan estratégico.
2. División, donde se asignan los recursos para cada unidad de negocios.
3. Unidad de negocios, donde se desarrolla un plan estratégico rentable.
4. Producto, en el que se desarrolla un plan estratégico de mercadotecnia.

El plan de marketing es el elemento más importante para desarrollar la planeación estratégica mercadológica y puede dividirse en dos tipos: estratégico y táctico. En el plan de estratégico se establecen las oportunidades de la empresa, a partir de la selección de los mercados meta y la propuesta de valor a ofrecer. En el plan táctico se especifican las características de producto y servicio, precio, distribución y las de comunicación y promoción (Kotler y Keller, 2016).

Los elementos que se deben considerar en un plan de marketing son (Kotler y Armstrong, 2012):

1. Resumen ejecutivo.
2. Análisis de la situación actual.
3. Análisis FODA.
4. Objetivos y aspectos.
5. Estrategias de mercadotecnia.
6. Programas de acción.
7. Presupuestos.
8. Controles.

La planeación estratégica corporativa sugiere la división de la compañía en unidades estratégicas de negocio. El *Strategic Business Unit* (SBU), ha tenido diferentes definiciones a través del tiempo, considerando una misión propia, con un mercado específico y un grupo de competidores en común. Esta

clasificación es la que permite que se realicen los análisis a través de diferentes herramientas o matrices en búsqueda de establecer estrategias. Existen varios términos para definir las unidades de negocios. A continuación, se presenta un comparativo de los conceptos (Montañez, 2016).

Tabla 1. Comparativa de la evolución del concepto dominio de actividad estratégica.

<i>Dominio de Actividad Estratégica</i>	<i>Unidad de Negocios Estratégicos (UNES)</i>	<i>Unidad Estratégica de Negocios (UEN)</i>	<i>Domaine D'Activité Strategique</i>
Se refiere a conocer el segmento estratégico propuesto por el Boston Consulting Group (BCG). Se enfoca en los mercados, a través de conocer las acciones que aseguren el éxito fundamentado en las capacidades y recursos de cada organización.	Fundamentalmente, una UNES agrupa una serie de productos o servicios diferenciados. A nivel económico, poseen funciones como producción, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.	Las UEN trabajan bajo diferentes actividades, pero contribuyen a objetivos globales de la empresa. Las UEN se pueden definir de acuerdo con el tipo de producto manufacturado, el cual atiende a las necesidades por satisfacer del mercado.	Las DAS se definen como unidades o subconjuntos que atienden un mercado específico, por lo que cumplen con productos específicos dirigidos a atender a dichos mercados.

Nota: Elaboración propia con base en Montañez (2016).

## Análisis del entorno externo e interno

Los factores externos son aquellos complicados de controlar o manipular en una compañía; sin embargo, influyen e impactan en las decisiones que se realizan. Algunos factores externos son: la demografía, la economía, la política, la tecnología, el ambiente natural y la cultura. En el ambiente interno confluyen seis factores: la cultura y estructura empresarial de la compañía, los clientes, proveedores, intermediarios, públicos y competidores (Kotler y Armstrong, 2012).

Los pronósticos del entorno son proyecciones acertadas que se realizan respecto al enfoque de inicio de la empresa, a la trascendencia que se busca lograr, a la velocidad de trabajo y a la magnitud de las transformaciones en el

entorno competitivo. El objetivo de los pronósticos es prever los cambios y las situaciones que se avecinan (Dess *et al.*, 2011).

Otra herramienta de análisis que se ha utilizado ampliamente en el entorno externo es el análisis PESTEL, el cual se refiere a diagnosticar cómo se encuentran los factores tanto gubernamental como económico y social, así como los avances tecnológicos, las condiciones ambientales y los procesos legales.

El análisis de la cadena de valor considera que las organizaciones ofrecen un procedimiento consecutivo de diferentes actividades que generan valor a la empresa. Al hablar de generación de valor, se habla de un valor tangible económicamente, el mercado está dispuesto a pagar por el beneficio que se le ofrece.

Porter (1985) clasificó estas actividades en dos tipos: primarias y de apoyo. En las primarias se encuentra logística interna, operaciones, logística al exterior, marketing, ventas y servicio. Estas actividades contribuyen a la producción de productos y servicios, y a la entrega a los compradores. En las actividades de apoyo se encuentran compras, desarrollo de tecnología, administración de los recursos humanos y administración general (Dess *et al.*, 2011).

Estudios en Latinoamérica han logrado caracterizar el entorno interno y externo de algunas empresas del sector de la construcción, concluyendo que los aspectos que destacan son la estructura organizativa, los recursos disponibles, la cultura empresarial, así como las fortalezas y debilidades internas. Respecto al entorno externo, señalan la importancia del mercado, la competencia, las tendencias del consumidor y el marco legal y regulatorio (Cárdenas, 2023).

Los aspectos anteriores, permiten comprender la situación actual de las empresas e identificar áreas de oportunidad, con el objetivo de crear estrategias que mejoren la segmentación de mercado, la diferenciación de productos, la optimización de precios, la expansión de canales de distribución y el uso de herramientas de promoción más efectivas (Cárdenas, 2023).

## Análisis FODA

El análisis FODA, comprendido por los conceptos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, fue desarrollado por Albert Humphrey, consultor de la Universidad de Stanford, el cual consiste en un análisis, que diagnostica una situación particular o global de una compañía, en un momento en particular.

Kotler y Keller (2016) mencionan que dentro del análisis FODA se consideran los ambientes externo e interno. El ambiente externo es considerado por los aspectos que escapan de control, de primera mano de la compañía, como lo son las oportunidades y amenazas. Por otro lado, Rangkuti (2016) afirma que este análisis considera observar los esfuerzos para identificar dichas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que determinan el desempeño de una organización o empresa.

Una oportunidad de mercadotecnia es una necesidad latente del comprador que no ha sido del todo satisfecha y que la empresa podría satisfacerla de manera rentable, ofreciendo una ventaja competitiva interesante para el mercado. Una amenaza es considerada un desafío o un desarrollo desfavorable que podría producir situaciones negativas en la empresa, tales como menores ventas o ganancias. El desafío o reto es imposible de controlar, por eso es un aspecto externo a la compañía (Kotler y Keller, 2016).

Para la evaluación del ambiente interno dentro del análisis FODA, se consideran las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son características internas positivas que la empresa deberá usar a favor, para alcanzar sus metas. Por otro lado, las debilidades son condiciones internas que pueden restringir el desempeño de la compañía (Daft y Marcic, 2010).

Tabla 2. Matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Nota: Elaboración propia con base en Daft y Marcic (2010).

El uso del FODA es comúnmente abordado en la construcción de un plan de marketing digital, ya que, para analizar la marca, primeramente, se crea una matriz FODA con el objetivo de conocer la esencia de la marca, la competencia, así como la presencia digital en todas las plataformas existentes, por ejemplo, páginas webs, blogs y redes sociales, asimismo, es importante detectar los canales efectivos para dicha marca (Shum Xie, 2019).

En la actualidad, algunos autores afirman que los resultados de los análisis empíricos del FODA muestran fortalezas en la calidad del producto, el diseño de una empresa que ofrece servicios y la ubicación estratégica, mientras que las debilidades están relacionadas con la comprensión de las preferencias del cliente y el marketing digital (Amalia *et al.*, 2023).

De igual manera, estudios en Latinoamérica señalan que la herramienta FODA permitió identificar que algunas empresas coinciden en sus fortalezas, como el interés de los clientes por sus precios, ubicación y variedad en los productos; en cambio, sus debilidades se refieren al uso de redes sociales y la ausencia de un plan de marketing digital. Por otra parte, en su entorno externo, las oportunidades coinciden en el aumento de la demanda y la participación con el uso de aplicaciones; sin embargo, las amenazas corresponden a la inseguridad, delincuencia y políticas de gobierno (Salgado, 2023).

## Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Michael E. Porter ha sido considerado un gurú de la estrategia empresarial, ya que considera que su diseño es un proceso analítico, argumentando que existen algunas estrategias clave que son deseables en una industria determinada y que permiten defenderse contra competidores existentes y futuros (Porter, 1985).

El modelo de Porter es la expresión más popular del paradigma estructura-conducta-resultados de la economía industrial, adoptando un enfoque estructuralista que alinea a la empresa con su entorno. Asimismo, desarrolló una herramienta que tiene por objetivo analizar el entorno competitivo, a través de cinco fuerzas básicas (Porter, 1985):

1. La amenaza de nuevos participantes.
2. El poder de negociación de los compradores.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

La importancia de su implementación radica en analizar y determinar si una compañía está en un sector correcto o debe abandonarlo, debido a las condiciones insostenibles o poco fructíferas del mismo. También se puede consi-

derar aumentar o disminuir los recursos que se comprometen y permite que se evalúe la manera de mejorar la posición competitiva en cada una de las fuerzas.

Dentro de las críticas al modelo, se encuentra que al utilizarlo se desprecian industrias de baja utilidad, las cuales tendrían la capacidad de mejorar en el futuro y desaprovechar sus ganancias. Asimismo, se pierden de vista los beneficios de entablar relaciones comerciales duraderas con los proveedores y clientes. Algunos consideran que se trata de un modelo estático y para convertirla en algo dinámico, se sugiere la aplicación del análisis económico conocido como la teoría de juegos (Dess *et al.*, 2011).

Este modelo identifica y analiza las fuerzas competitivas que dan forma a cada sector, ya que ayuda a establecer las fortalezas y debilidades de la industria y fijar la estrategia adecuada para cada organización (Yendra *et al.*, 2022). De igual manera, se puede aplicar a cualquier segmento económico, con el fin de comprender el nivel de competencia de la industria y aumentar la rentabilidad a largo plazo de la empresa (Elsinah *et al.*, 2023).

## Matriz de productos y mercados

La matriz productos y mercados se conoce también como matriz de expansión del mercado/producto. Esta matriz es útil para conocer y determinar los diferentes modelos de negocios, que una empresa puede llegar a ofrecer, considerando los productos y mercados existentes, así como los nuevos productos y mercados a los cuales la empresa puede dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia (Kotler y Armstrong, 2012).

Tabla 3. Matriz de productos y mercados.

	<i>Productos existentes</i>	<i>Nuevos productos</i>
<i>Mercados existentes</i>	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
<i>Nuevos mercados</i>	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota: Elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2012).

Esta matriz ha sido utilizada en diversos estudios como el de Cano y Martínez (2019), quienes analizaron cómo una cadena de supermercados ha uti-

lizado distintas estrategias, basadas en la matriz de Ansoff, para expandir su presencia en México. Los autores destacan que dicha cadena ha crecido significativamente, a través de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, con el objetivo de mantenerse competitiva mediante precios bajos y la mejora de su oferta de productos.

### Matriz de crecimiento-participación del *Boston Consulting Group*

La planeación de la cartera de negocios representa un tipo de análisis destacado, ya que se utiliza la matriz de crecimiento-participación del *Boston Consulting Group*, también conocida como matriz de portafolio. Para aplicar este método de análisis es necesario dividir a la organización en unidades estratégicas de negocio, con el objetivo de clasificarlas según el porcentaje de crecimiento en el eje vertical y la participación de mercado en el eje horizontal (Kotler y Armstrong, 2012).

Se consideran cuatro tipos de unidades estratégicas de negocio (Kotler y Armstrong, 2012):

1. *Estrellas*: Son negocios con una pronunciada participación en los mercados y excelente crecimiento.
2. *Vacas de efectivo*: Actividades comerciales con alta participación en el mercado, pero crecimiento bajo.
3. *Interrogantes*: Negocios con poca participación en el mercado, pero alto crecimiento en el mismo.
4. *Perros*: Son negocios con baja participación de mercado y bajo crecimiento en el mercado.

Tabla 4. Matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group.

Porcentaje de crecimiento en el mercado	Estrella	Interrogante
	Vacas de efectivo	Perro
Participación relativa en el mercado		

Nota: Elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2012).

La matriz de crecimiento-participación, ha sido utilizada en diversos estudios empíricos en México, ejemplo de ello es la investigación de Romo (2021), quien realizó un estudio de caso que tuvo como propósito identificar los segmentos de mercado más afines con sus valores y a su oferta como marca, destacando la optimización de su oferta de productos a través del análisis de la matriz de crecimiento-participación, la confirmación de sus comunidades digitales y la creación de contenidos de valor que establecieron vínculos con sus clientes.

### Matriz McKinsey

La matriz McKinsey es también conocida matriz *General Electric* o matriz de vulnerabilidad y está fundamentada en los siguientes factores: el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa. Esta herramienta plantea que una organización tendrá éxito en cuanto penetre en mercados atractivos y cuente con elementos competitivos para sobresalir (Hernández, 2020).

Tabla 5. Matriz McKinsey.

		<i>Débil</i>	<i>Media</i>	<i>Fuerte</i>	
<i>Atractivo de la industria</i>	Desarrollo selectivo	Invertir para crecer	Crecimiento ofensivo, reforzar para proteger la posición	<i>Alto</i>	
	Replantear, limitar expansión	Reorganizar	Mantener	<i>Medio</i>	
	Desinversión, abandonar y maximizar el flujo de efectivo	Administrar resultados y salir con orden	Perfil bajo, redefinir el negocio	<i>Bajo</i>	
<i>Fortaleza de la unidad de negocio</i>					

Nota: Elaboración propia con base en Hernández (2020).

Un artículo relevante sobre la utilización de la Matriz McKinsey aplicado a la mercadotecnia es el estudio de Pérez y Morales (2018), quienes exploraron las estrategias de crecimiento de una empresa de panificación líder en el mercado mexicano y cómo esta empresa utiliza herramientas estratégicas, para gestionar su portafolio de productos.

## Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, la cual se realizó a partir del análisis de la revisión de la literatura y evidencia empírica.

## Resultados

De acuerdo con la literatura, los métodos de análisis estratégicos son herramientas de gran utilidad, que deben ser aplicadas por las empresas al momento de considerar evaluar las acciones implementadas y las decisiones que la compañía ha tomado, y así dirigir el rumbo en busca de lograr las metas corporativas, así como los propósitos y aspiraciones de la compañía. Las herramientas que se analizaron son:

- Matriz FODA.
- Cinco fuerzas de Porter.
- Matriz de productos y mercados.
- Matriz de crecimiento-participación.
- Matriz McKinsey.

Al analizar las condiciones operativas, administrativas y de comercialización de una empresa, se deberán considerar los factores tanto externos como internos, mencionados en la matriz FODA. Previo a la realización de esta matriz, es recomendable desarrollar la matriz de fortaleza, la cual indica de manera gráfica cómo se encuentra la compañía en comparación con los competidores en ciertos ámbitos que representan ventajas competitivas.

Cabe recalcar que una fortaleza es una situación interna que la empresa domina y con la que puede diferenciarse en el mercado de sus competidores.

Una debilidad es una flaqueza que representa una situación de desventaja respecto a los competidores. En ambas, la empresa tiene el control de mejorar o disminuir su impacto negativo, a partir de ellas se puede tomar decisiones de mejora de manera interna.

En el caso de las oportunidades, se trata de factores externos ajenos a la compañía que representan una posibilidad favorable para acceder a mercados y ofrecer valor. Las amenazas son riesgos o peligros de la participación de la compañía, que están dadas por factores imposibles de controlar. Ambas se dan por las condiciones observadas en el entorno gubernamental, económico y social, así como los avances tecnológicos, las condiciones ambientales y los procesos legales.

Las cinco fuerzas de Porter permiten identificar la posición en el mercado de una empresa para detectar tendencias. También es conocido como diamante de Porter, donde se revisa la competencia en la industria, el cual debe considerar el tipo de control que se ejerce en el entorno. En un sistema donde alguno de los miembros del canal tiene mayor poder, por lo que debe revisarse el impacto de ese poder en las negociaciones, así como en el proceso productivo y la comercialización.

La matriz de productos y mercados está orientada a analizar los productos y mercados de la compañía en cuatro cuadrantes. En el eje de las abscisas “X” (línea horizontal), se visualizan los productos con dos variantes: productos existentes y nuevos productos. Los productos existentes son aquellos que ya ofrece la empresa al mercado y los nuevos productos son potenciales, los que pueden desarrollarse gracias a la infraestructura y el *know how* de la compañía. En el eje de las ordenadas “Y” (línea vertical), se consideran los mercados: las opciones son mercados existentes y nuevos mercados. Los mercados existentes son los grupos de clientes que la compañía ya atiende y a quienes dirige los esfuerzos de mercadotecnia. Los nuevos mercados son aquellos que aún no son clientes debido a la segmentación, pero que pueden llegar a serlo en un futuro. Las cuatro combinaciones resultantes son:

1. *Productos existentes con mercados existentes*: La estrategia para esta combinación es la penetración de mercado, es decir, con lo que ya se cuenta se busca incrementar las ventas y ganancias, ya sea mediante el incremento en la frecuencia de compra o un mayor volumen de compra por parte del consumidor.

2. *Nuevos productos con mercados existentes*: El desarrollo de productos se refiere a lanzar nuevas propuestas de productos al mercado, que pueden ser complementarios a los que la empresa ofrece en la actualidad, para los segmentos de clientes que se atienden.
3. *Productos existentes con nuevos mercados*: El desarrollo de mercado significa que se deberá llegar a nuevos segmentos a los cuales no se había tenido acceso. Los productos con los que se cuentan serán enfocados a esos clientes que anteriormente no eran usuarios o compradores.
4. *Nuevos productos con nuevos mercados*: Esta combinación lleva a la diversificación y consiste en ofrecer productos diferentes a los que la empresa produce o comercializa a segmentos que no han sido atendidos por ella.

La matriz de crecimiento-participación del *Boston Consulting Group* (BCG) es conocida como matriz de portafolio y permite clasificar las UEN de una empresa en cuatro secciones dependiendo de dos variables: la participación en el mercado (en el eje horizontal) y el crecimiento de los productos o negocios hacia el mercado (en el eje vertical). Los tipos de negocios ubicados son los siguientes:

1. *Interrogación*: Son negocios de baja participación de mercado, pero alto crecimiento. Se trata de los negocios o productos que están en un proceso de introducción en el ciclo de vida del producto. Se espera que a futuro estos negocios se conviertan en estrellas.
2. *Estrellas*: Los negocios con alta participación de mercados y alto crecimiento en el mismo se denominan estrellas. Se encuentran de moda en etapa de desarrollo en el ciclo de vida del producto. Las unidades estratégicas de negocio estrellas se deben convertir en vacas de efectivo con una buena estrategia. Si sólo se trata de moda pasajera se convertirán en negocios perro.
3. *Vacas de efectivo*: Se encuentran clasificados las UEN con alta participación de mercado, pero bajo crecimiento. Estas unidades estratégicas de negocio tienen altas utilidades que permiten financiar a otras. Su ubicación en el ciclo de vida del producto es en etapa de madurez. Se busca postergar esta etapa por mucho tiempo para que sigan siendo parte de la vida de los compradores.

4. *Perros*: Son UEN con baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Siguen estando presentes, debido a que pueden competir en un sector bajo de compradores, pero permite tener presencia de la marca, sin embargo, es probable que puedan desaparecer debido a que presentan condiciones de deterioro o declive respecto a su ciclo de vida del producto. Se puede buscar una mejora o modificación y convertirlos en negocios interrogación.

La matriz McKinsey se desarrolló para evaluar la cartera de negocios y es una herramienta que mejora y complementa la matriz BCG. Cuenta con nueve celdas de clasificación. En el eje horizontal de la matriz se considera la competitividad y en el vertical el atractivo de la industria. Las celdas cruciales son las de los extremos en la esquina superior izquierda se considera un desarrollo selectivo con baja competitividad, pero alto atractivo de la industria. La esquina superior derecha es un crecimiento ofensivo, debido a que la competitividad es alta y atractivo del mercado fuerte, se busca proteger la posición. La esquina inferior izquierda prevé una desinversión al tener débil nivel de competitividad y débil atractivo en el mercado, se debe maximizar el flujo de efectivo y abandonar el negocio. La esquina inferior derecha se conoce como perfil bajo por tener fuerte competitividad, pero bajo atractivo del mercado, por lo que es necesario redefinir el negocio. Las celdas intermedias requieren un diagnóstico adicional para replantear, reorganizar y desarrollar.

## Discusión

Dess *et al.* (2011), mencionan que la administración estratégica busca ofrecer ventajas competitivas que crean valor a los clientes. Kotler y Keller (2016), señalan que la primera acción a realizar dentro del marketing estratégico es la definición de la proposición de valor que se desea entregar a los clientes. Por consecuencia, la selección de segmentos a los cuales se les orientará la estrategia, así como establecer el posicionamiento adecuado para la atención de los mercados. El uso de herramientas de análisis permite evaluar las condiciones que presenta la empresa, para posteriormente determinar la posición de esta en el mercado. El análisis del entorno se puede dividir en macroentorno y microentorno (Kotler y Armstrong, 2012).

Existen diversas definiciones para el dominio de actividad estratégica: Unidad de Negocios Estratégicos (UNE), *Domaine D'Activité Strategique* y Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). (Montañez, 2016). Las UEN permiten abordar cómo se conocen y se analizan desde el ámbito de la mercadotecnia. En cambio, la división en UEN permite la aplicación de las herramientas de análisis estratégicos.

## Conclusiones e implicaciones

Una buena planeación permite reducir el riesgo asociado a la toma de decisiones y dirigir el enfoque de los negocios que una compañía tiene a disposición de los diferentes mercados. El plan de mercadotecnia es la base donde se centra la planeación de la mercadotecnia, la cual consiste en ocho elementos a desarrollar: resumen ejecutivo, análisis de las condiciones actuales, análisis FODA, metas y elementos externos e internos, estrategias de mercadotecnia, planes de acción, presupuestos y controles. Para establecer una mejor orientación en la planeación y la implementación de estrategias, se recomienda dividir a las compañías en UEN.

Las herramientas de análisis estratégico, explicadas en el presente capítulo, ayudan a las compañías a contar con un análisis situacional amplio y permiten dirigir la toma de decisiones y estrategias, reduciendo el riesgo que se asocia. Se debe considerar que el cambio es constante, al igual que los gustos, patrones de compra y motivaciones en los segmentos de mercado. El entorno externo es casi imposible de controlar, por lo que dará la pauta para poder realizar acciones con lo que se cuenta en el entorno interno. La competencia es parte fundamental y, al igual que la compañía, estará adecuando sus estrategias a las necesidades del momento. Actuar rápido puede ser una opción, pero, si se realiza sin un análisis adecuado, la posibilidad de equivocación es alta.

Guggenberger *et al.* (2023), mencionan diez aspectos a considerar para el éxito de las compañías: fortalecer la resiliencia, equilibrar el trabajo presencial con el remoto, utilizar la inteligencia artificial, nuevas reglas de captación, retención y salida, cerrar brechas de capacidad, identificar el talento, buscar un liderazgo inspirador, avanzar en diversidad, equidad e inclusión, invertir en salud mental y buscar la eficiencia.

Finalmente, lo que no se planea no se puede medir y, una buena medición, es esencial para que las compañías logren sus objetivos, sin olvidar que el fracaso es parte del éxito y del aprendizaje, para que las empresas puedan competir mejor.

## Referencias

- Amalia, N. R., Yulianti, F. y Kadir, A. (2023). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Pada Cafe Bree Sweetandfreeze Banjarmasin (Menggunakan Analisis SWOT). *Jurnal Rimba, Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan AKuntansi*, 1(3), 41-48.
- Barrera, G. M. (2023). El papel del personal como ventaja competitiva en las empresas. En I. C. Flores Rueda, M. E. Peñalosa Otero, M. P. Torres Rivera, y J. M. García Mogollon, *Explorando la gestión empresarial: Estudios empíricos y tendencias*. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Bateman, T. S. y Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Cano, E. y Martínez, D. (2019). Estrategias de crecimiento en el sector minorista mexicano: el caso de Bodega Aurrera. *Revista Mexicana de Investigación en Marketing*, 12(1), 35-47.
- Cárdenas-Granados, C. (2023). *Estrategias de Mercadeo en Empresas de Cemento*. Universidad de Santander.
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. México: Cengage Learning.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. y Eisner, B. A. (2011). *Administración estratégica textos y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Elsinah, E., Zahrudin, Z. y Maftuhah, M. (2023). Analysis of Porter's five strengths in SD Shopos Indonesia. *Media Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 13(6), 1033-1041.
- Guggenberger, P., Maor, D., Park, M. y Simon, P. (2023). *The State of Organizations 2023*. McKinsey y Company.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.

- Hernández, C. G. (2020). Planteamiento estratégico prospectivo: métodos MACTOR y SMIC. *Dimensión empresarial*, 18.
- Jiménez, C. W. (2000). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Koontz, H. (2016). *Administración. Una perspectiva global, emprendedora y de innovación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Montañez, C. L. (2016). Análisis de la evolución en el tiempo del concepto de dominio de actividad estratégica “DAE”. *Revista Estratégica Organizacional*, 5(1-2), 99-112.
- Pérez, L. y Morales, J. (2018). Estrategias de crecimiento de Grupo Bimbo en México: Un análisis con la Matriz McKinsey. *Revista de Estrategias Empresariales*, 9(2), 45-59.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Praja, Y., Rofiqi, M. y Qomariah, N. (2024). Businesses, Using SWOT Analysis to Determine Marketing Strategies to Increase Sales and Develop Meatball Culinary MSME. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07, 3081-3086.
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik membedah kasus bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia.
- Romo, L. (2021). *Propuesta de un plan de marketing: Caso restaurante “El Tostadero”*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Salgado, L. E. (2023). *Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas del Vecimarket GYE de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil. ULVR. Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Administración de Empresas.
- Shum Xie, Y. M. (2019). *Marketing digital: Navegando en aguas digitales*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Yendra, S., Marihi, L. O. y Saling, S. (2022). *Manajem Strategis: Keunggulan Bersaing Dalam Organisasi*. Cetakan: Kita Menulis.

