



TECNICATURA SUPERIOR EN

Desarrollo Web y Aplicaciones Móviles

EMPRENDEDURISMO

Módulo: Emprendedurismo

Tema: Clase 8

ÍNDICE

Objetivos de la clase	3
Temas a desarrollar	3
Matrices Estratégicas	4
Matriz FODA	4
Matriz PEST.....	7
Matriz BCG	9
Matriz de Mckinsey	11
Matriz de Estrategias Genéricas.....	13
Modelo de 5 Fuerzas de Porter	14
Referencias Bibliográficas	17

Objetivos de la clase

Conocer matrices estratégicas. Conocer el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Temas a desarrollar

Matrices estratégicas. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Presta atención a los íconos



Fijar conocimiento



Mejorar tu potencial



Investigar

Matrices Estratégicas

Las matrices estratégicas proporcionan una mirada rápida sobre la orientación o posicionamiento del negocio de una empresa en el mercado. Son una poderosa herramienta gráfica para tomar decisiones en relación a la cartera de productos o de negocios, ayudando a considerar todos los factores relevantes vinculados a dicha toma de decisiones.

A continuación, se exponen las matrices FODA, PEST, BCG, Matriz de Estrategias Genéricas y Mckinsey.

Matriz FODA

Para Thompson y otros (2012), el análisis FODA "es una forma sencilla y fácil de usar para evaluar la situación general de una empresa en términos de su capacidad de aprovechar oportunidades comerciales y resguardarse de amenazas externas."



Gráfico 1: Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia.

- **Fortalezas:** una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Por lo general dichas fortalezas dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. En este sentido, una forma de evaluar las fortalezas de una empresa es analizar el funcionamiento de su cadena de valor. La cadena de valor divide a una empresa en nueve actividades relevantes: las actividades primarias que

incluyen la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio; y las actividades de soporte (o de apoyo) conformadas por infraestructura, recursos humanos, desarrollo de tecnología (I&D) y abastecimiento. Una manera de despejar las fortalezas, entonces consiste en realizar la siguiente pregunta: ¿cuáles son las actividades que la empresa desempeña mejor que sus competidores? Es importante aclarar que una capacidad que sea lo suficientemente fuerte puede convertirse en una ventaja competitiva sobre sus rivales.

- **Debilidades:** también puede ser conocida como una deficiencia competitiva y se asocia con *"algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado"*. Mientras que las debilidades constituyen pasivos competitivos y hacen que una empresa sea vulnerable, las fortalezas hacen que sus recursos se transformen en un activo competitivo y le permite posicionarse adecuadamente en el mercado. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer • Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa • Base de clientes atractiva • Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes • Capital intelectual superior • Habilidades en publicidad y promoción • Buena posición para negociar con proveedores o compradores • Capacidades de innovación de producto • Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción • Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento • Capacidades para un buen servicio al cliente • Superior calidad de producto • Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global. • Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias o mercados geográficos atractivos • Un producto muy diferenciado al de los rivales • Ventajas de costos sobre los rivales • Competencias esenciales en _____ • Una competencia distintiva en _____ • Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Estar en el grupo estratégico equivocado • Pérdida de participación de mercado a causa de _____ • Falta de atención a las necesidades del cliente. • Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer, gran carga de deuda • Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes • Capacidades de innovación de producto débiles o sin demostrar • Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales • Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales • Marca o reputación débiles • Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada • Rezago en calidad del producto, IyD o conocimiento tecnológico • Profunda falta de administración • Capital intelectual inferior en relación con los rivales • Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas • Capacidad de la planta desperdiciada • Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar • Ninguna competencia distintiva ni recursos competitivamente superiores • Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos • Ningún rumbo estratégico claro

Gráfico 2: Ejemplos de Fortalezas y Debilidades

Fuente: Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill.

- **Oportunidades:** siguiendo a Thompson y otros (2012) estas oportunidades pueden ser plenas o escasas, fugaces o duraderas, y pueden variar de muy atractivas, a más o menos interesantes e incluso oportunidades catalogadas como no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía). *"La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una"*. Es importante destacar que, por lo general, en los mercados maduros a menudo las oportunidades comerciales son más esporádicas que en los mercados emergentes.
- **Amenazas:** se vinculan con factores del ambiente externo cuyo origen

puede relacionarse con el uso de tecnologías más baratas o mejores, la existencia de nuevos productos o productos mejorados, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, además, por supuesto, de aspectos vinculados a vulnerabilidad antes shock económicos, políticos y sociales.

Oportunidades comerciales potenciales	Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales • Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria • Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales • Expansión a nuevos mercados geográficos • Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente • Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios • Ventas por internet • Integración en las primeras o últimas etapas de la producción • Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos • Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas • Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva • Aperturas para explotar nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia • Descensos del crecimiento del mercado • Probable entrada de nuevos competidores poderosos • Pérdida de ventas ante productos sustitutos • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores • Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria • Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria • Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria • Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables • Cambios de tecnología, en particular que socaven las competencias distintivas de la empresa • Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros • Nuevos requisitos regulatorios costosos • Condiciones crediticias estrictas • Aumento de precios de la energía u otros insumos claves

Gráfico 3: Ejemplos de Oportunidades y Amenazas

Fuente: Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill.

Matriz PEST

La matriz PEST sirve para identificar los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo. Incluye, como sus siglas lo indican, las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a una empresa. Obviamente, es importante realizar el monitoreo de estas variables en cualquier etapa que se encuentre la empresa (sobre todo cuando los agentes externos cambian radicalmente), pero se recomienda especialmente al momento de encarar proyectos o realizar cambios a nivel estratégico (expansión a un nuevo mercado o desarrollo de un nuevo producto). Es muy útil ya que permite una visión clara del entorno que rodea a la empresa.

- **Político:** se refiere a la posición del gobierno ante determinados temas, mediante la sanción de normas legales. Abarcan aspectos vinculados a la

estabilidad política, la existencia de regulaciones en los mercados, cuestiones vinculadas a la seguridad, entre otros.

- **Económico:** incluye la situación económica por la que se atraviesa el país (expansión o recesión), su calificación crediticia en los mercados globales, el nivel de endeudamiento, la inflación, el desempleo, el acceso al crédito y su correlato con las tasas de interés.
- **Social:** involucra el factor sociocultural como hábitos, costumbres de compra, distribución demográfica, modas y tendencias. Es importante realizar un análisis desde el punto de vista del público objetivo, o buyer persona, para entender su relación real con nuestro producto (en otras palabras, lo que interesa conocer es el concepto de valor intrínseco que manejan los consumidores). Es importante el análisis de la competencia desde el punto de vista de lo que ofrecen al consumidor.
- **Tecnológico:** influye tanto en las empresas como en los consumidores. Mientras que para las empresas los avances tecnológicos facilitan la producción de bienes y servicios dando mayor velocidad y calidad al proceso, las tecnologías y dispositivos de comunicación, para el consumidor, le abren todo un abanico de posibilidades para acceder a productos o servicios disponibles no solo en los mercados locales, sino también en los mercados globales.



Gráfico 5: Matriz PEST
Fuente: Elaboración propia.

Matriz BCG

Es una herramienta desarrollada para que las empresas analicen su cartera o portfolio de negocios en términos de su contribución al crecimiento y rentabilidad. Fue desarrollado por la consultora Boston Consulting Group (BCG) en 1970. Cada negocio representado por los círculos (cuyo tamaño se relaciona con el volumen de ventas) se ubica en una grilla de cuatro cuadrantes, donde el eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado (participación de la unidad en el mercado, dividida por la participación del mayor competidor) y el eje vertical que indica el crecimiento del mercado (la tasa de crecimiento del mercado general de un período al otro). Entonces, mientras las matrices FODA y PEST permiten evaluar el contexto general, la matriz BDG permite analizar la unidad de negocio en sí.

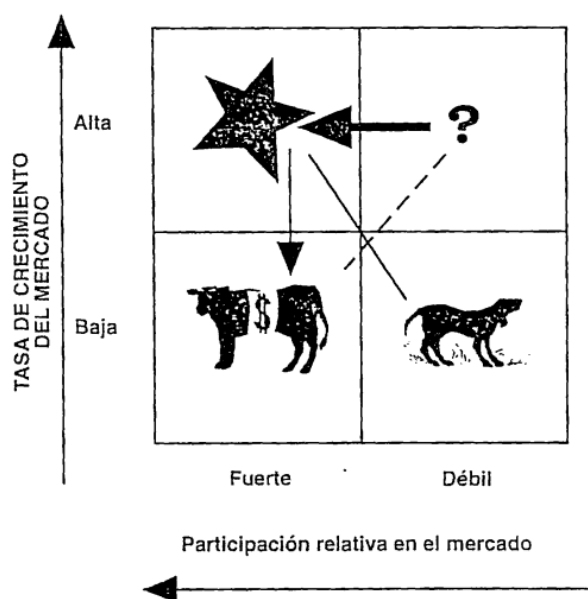


Gráfico 6: Matriz BCG
Fuente: Hermida, J. A., Serra, R., & Kastica, E. (1993). Administración y Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- **Negocios "signos de interrogación" (baja participación y alto potencial de crecimiento):** corresponden a oportunidades aún no

exploradas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado.

- **Negocios "estrella" (alta participación y alto potencial de crecimiento):** estas son las unidades que necesitan recursos e inversiones para poder explotar sus oportunidades.
- **Negocios "vaca lechera" (alta participación y bajo potencial de crecimiento):** como no puede esperarse crecimiento en este mercado, lo lógico es operar el negocio como un generador de flujo de dinero. Dicho en otras palabras, son negocios que proporcionan alimento y, por tanto, *"hay que ordeñar la vaca hasta que la leche se acabe"*.
- **Negocios "perros" (bajo nivel de participación y bajo potencial de crecimiento)** es un perro viejo y enfermizo que debe sacarse de su miseria. Este tipo de negocio no va a ninguna parte por lo tanto deben eliminarse.

Tipo de negocio	Estrategia en función a la part. en el mercado	Rentabilidad del negocio	Inversión requerida	Flujo neto de fondos
Estrellas	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
Vacas lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación	Crecer	Nula o negativa	Muy alta	Altamente negativo
Perros	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Positivo

Gráfico 7: Matriz BCG – Implicancias para el posicionamiento

Fuente: Hermida, J. A., Serra, R., & Kastica, E. (1993). Administración y Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi.



Lee el siguiente artículo: **Matriz BCG: ¿Qué es y cómo se hace + Modelo en Excel.**

<https://www.ingenioempresa.com/matriz-bcg/>

Matriz de Mckinsey

McKinsey diseñó una matriz cuadrada de tres filas por tres columnas. Los cuadrantes suelen tener tres colores diferentes y cada uno de esos colores representa una zona. Dicha matriz analiza el posicionamiento en términos de cosechar o liquidar (Zona Harvest y Divest), mantener la posición (Zona Protect) y avanzar y defender posición (Zona Invest), en función al **atractivo del mercado** en el eje Y (con valores alto, medio y bajo) y a la posición competitiva en el eje X (con valores alto, medio y bajo).

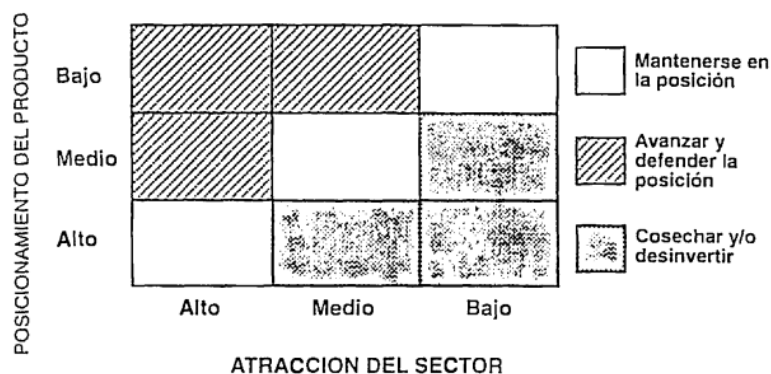


Gráfico 8: Matriz de posicionamiento

Fuente: Hermida, J. A., Serra, R., & Kastica, E. (1993). Administración y Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- **Zona Harvest y Divest (cosecha/liquidación):** se aconseja observar a corto plazo los productos que se encuentran en esta zona.

En muchas ocasiones lo más beneficioso es no invertir aquí, recoger los beneficios e intentar eliminar el stock.

- **Zona Protect (equilibrar/inversión selectiva):** se puede invertir, pero analizando caso en particular para: para mantener la situación la actual de la empresa o bien invertir más cantidad cuando existe potencial de crecimiento.
- **Zona Invest (crecimiento/invertir):** se destinan recursos para acelerar el crecimiento de nuevos productos o negocios estrella.

Al analizar la **posición competitiva** lo que se hace es valorar la capacidad de nuestro producto de competir contra otros. Para medir la posición competitiva se pueden considerar los siguientes parámetros:

- Cuota de mercado.
- Capacidad de producción/importación.
- Calidad del producto.
- Capacidad comercial.
- Valor de la marca.
- Capacidad financiera.
- Liderazgo de costos.
- Flexibilidad.
- Rentabilidad.
- Capacidad de innovación o diferenciación.

Al analizar el **atractivo del sector** deben considerarse los siguientes factores:

- Rentabilidad.
- Crecimiento de la demanda.
- Diferenciación del producto.
- Competencia.
- Entorno socioeconómico.
- Desarrollo tecnológico.
- Proveedores.

- Infraestructuras.
- Barreras de entrada.
- Subvenciones y ayudas.



Mira los siguientes videos y arma tu propia matriz:

https://www.youtube.com/watch?v=Ob-EReBCJ6s&ab_channel=PatricioToroOrellana

Matriz de Estrategias Genéricas

Michael Porter analiza el concepto de las estrategias genéricas y define las mismas según se oriente a una parte del mercado o todo el mercado y según se busque minimizar costos o apuntalar la diferenciación.

	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Para un nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Gráfico 9: Estrategias Genéricas

Fuente: Hermida, J. A., Serra, R., & Kastica, E. (1993). Administración y Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- **Liderazgo total en costos:** se busca tener los costos más bajos del mercado, y por tanto se relaciona con los conceptos de

economías de escala y curva de experiencia. Solo se aplica solo a empresas con gran capital, capaces de producir productos estandarizados y masivos, vendidos a precios relativamente bajos.

- **Liderazgo enfocado en costos:** es similar a la anterior, pero aplicable a nichos o segmentos de mercado.
- **Liderazgo en diferenciación:** busca diferenciar el producto o servicio creando características percibidas como únicas por los consumidores, a través del diseño o imagen de marca, la tecnología, servicios posventa, etc. abarcando, en este caso, todo el mercado.
- **Liderazgo enfocado en diferenciación.** similar a la anterior, pero aplicables a un segmento del mercado o nicho específico, un grupo particular de consumidores, un mercado geográfico o específico, u otras formas diferentes de segmentación. *"Es un enfoque ideal para empresas que no cuentan con mucho capital, o que están en la primera fase de su desarrollo".* (Hermida, Serra, & Kastica, 1993).

Modelo de 5 Fuerzas de Porter

En 1980 Michael Porter publica en su libro *Competitive Strategy* el modelo de cinco fuerzas que afectan a la competencia en un sector industrial. En dicho modelo, amplía el concepto clásico de competencia agregando los competidores potenciales, o de productos sustitutos, de proveedores que buscan integrarse hacia adelante y de clientes que consideran la posibilidad de integrarse hacia atrás. (Hermida, Serra, & Kastica, 1993)

Así, Porter introduce la idea de rivalidad ampliada donde *"los compradores, proveedores, sustitutos y potenciales, también son competidores para las empresas de un sector industrial y pueden ser de*

mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.”
(Hermida, Serra, & Kastica, 1993).

Es importante realizar al menos dos aclaraciones:

- En primer lugar, los competidores potenciales hacen referencia a aquellos operadores que no pertenecen al sector pero que se encuentran en condiciones de ingresar al mismo con una estrategia similar.
- En segundo lugar, los productos sustitutos, en sentido amplio, hacen referencia a aquellos operadores que ingresan al sector con una estrategia diferente. Dentro de los productos sustitutos se incluyen no solo productos o servicios con diferente tecnología, sino también productos o servicios comercializados de manera distinta, sea a través de canales de distribución o packaging diferente.

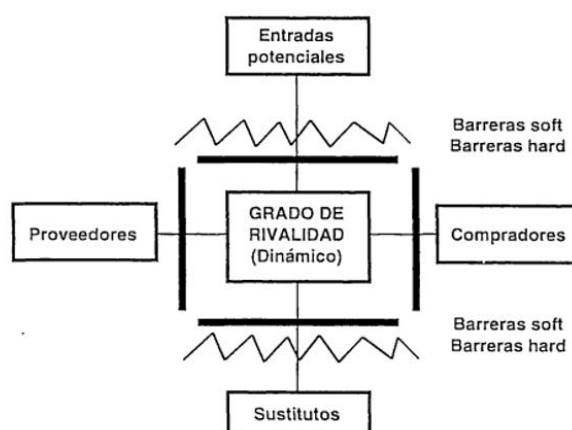


Gráfico 10: Modelo de 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Hermida, J. A., Serra, R., & Kastica, E. (1993). Administración y Estrategia.
Buenos Aires: EdicionesMacchi.

Este modelo introduce además la idea de barreras de entrada y de salida, que en cierta medida permiten proteger estratégicamente el mercado. Las barreras de entrada obstaculizan el ingreso de nuevos competidores al mercado, y a la inversa, cuando se trata de barreras de salida.

Dentro de las **barreras de entrada** se pueden citar: la economía de escala, la diferenciación de productos, lealtad de marca, los requerimientos de capital, el acceso a los canales de distribución, el acceso a la tecnología, grado de integración vertical, el precio deteriorado de entrada, los costos de transformación, la experiencia y el efecto de aprendizaje y las restricciones gubernamentales, entre otras.

Dentro de las **barreras de salida** se encuentran: activos especializados que dificultan la transformación, barreras emocionales, restricciones gubernamentales, las interrelaciones estratégicas, los elevados costos fijos de operación.

Las barreras pueden clasificarse, a su vez, en barreras del tipo "*hard*" cuando se asocian a la inversión de planta, instalaciones, máquinas, etc. y (en la jerga se conocen como barreras de corte tradicional), y barreras del tipo "*soft*", cuando se asocian con el entrenamiento del personal, acciones de marketing / ventas, etc. Estas últimas son del tipo dinámico ya que, a diferencia de los anteriores, no pierden valor con el tiempo sino que se refuerzan.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Chavero Claver, A. (s.f.). *InLearning*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/learning/design-thinking-herramientas-y-tecnicas-presenciales-y-en-teletrabajo/design-thinking-herramientas-y-tecnicas-presenciales-y-en-teletrabajo?autoplay=true>
- Gonzalez, F. (2004). *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Hermida, J. A., Serra, R., & Kastica, E. (1993). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires: EdicionesMacchi.
- Holguín Montoya, A. M., Arboleda Jaramillo, E., Torres Marín, G., & Gomez Zuluaga, M. E. (2010). *Tipología de emprendimientos universitarios*. Programa de emprendimiento e innovación UPB.
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, Volumen 88, número 6, (Pp 1-12).
- Kantis, H. (2010). *Aportes para el diseño de políticas Integrales de desarrollo emprendedor en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: Tendencias y desafíos*. Caracas: PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor).
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República.
- NU. CEPAL. (2009). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. CEPAL.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., & Hay, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Babson College. London Business.
- Rivera Kempis, C. (2015). *Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano*. Madrid: Madrid Editorial.
- Salinas, J., Gándara Martinez, J., & Alonso Sanchez, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill.

Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2020). *Desing Thinking*. Libros Profesionales de empresa ESIC.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Varela, R. (2007). *Mitos sobre los emprendedores*. Bogotá: Informe.