



DESARROLLO DE LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP Y SU PARTICIPACIÓN DENTRO DEL MERCADO: CASO PRÁCTICO EMPRESA APAYSAMI RIOBAMBA- ECUADOR.

Autores

M.D.E. Jorge Álvarez Calderón PhD.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Marketing,
jalvarez_c@hotmail.com

Jhoanna Marcela Espinoza Villalba,

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Marketing, Estudiante,
Riobamba, Ecuador, ganzomarcel@gmail.com

Carmen Elizabeth Martínez Montero,

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Marketing, Estudiante,
emartinezmontero12@gmail.com

Evelyn Paulina Puga Costa,

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Marketing, Estudiante,
Riobamba, Ecuador, evelyn10032010@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Álvarez Calderón, Jhoanna Marcela Espinoza Villalba, Carmen Elizabeth Martínez Montero y Evelyn Paulina Puga Costa (2018): "Desarrollo de la matriz Boston Consulting Group y su participación dentro del mercado: caso práctico empresa Apaysami Riobamba- Ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2018). En línea:

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html)

Resumen

Unos de los instrumentos más utilizados en los últimos años para evaluar el atractivo de la cartera de productos de una empresa en el mercado dinámico, es la matriz BCG, aunque para varios propietarios de entidades la consideran un gasto, mas no una inversión, debido a que desconocen que con la elaboración de dicha matriz se puede obtener un diagnóstico del producto dentro del mercado y un análisis financiero y por ende desarrollar aplicaciones estratégicas en base fortalecer sus líneas de productos.

Analizar la línea de productos es determinante para el éxito de una empresa, para lo cual se ha seleccionado a la empresa Apaysami sucursal Riobamba, dedicada a la comercialización de

productos naturales; siendo está relativamente nueva en el mercado, se considera óptima para desarrollar un análisis de la cartera de productos teniendo presente que la línea de productos son todos aquellos productos relacionados por una característica homogénea, con la que se pretende alcanzar una mayor participación de mercado.

Al vincular la línea de productos con la matriz BCG se pretende desarrollar una herramienta que respalde la toma de decisiones administrativas, tomando en cuenta datos relevantes de la empresa. Estas herramientas toman más fuerza al desarrollar una investigación de mercado, que permite conocer los gustos y preferencias del consumidor la misma que ayuda a desarrollar la aplicación estratégica que gestionará el crecimiento y reconocimiento de la empresa dentro del mercado.

La aplicación estratégica desarrollada a partir del estudio de mercado se inclina y direcciona a fortalecer las líneas de productos e incorporar nuevas líneas para incrementar la tasa de crecimiento y la participación de mercado de la empresa.

Abstrac

One of the instruments most used in recent years to evaluate the attractiveness of the portfolio of products of a company in the dynamic market, is the BCG matrix, although for several owners of entities they consider it an expense, but not an investment, due to who do not know that with the elaboration of this matrix a diagnosis can be obtained and therefore develop strategies based on the strengths and opportunities that the company has in the market.

Analyzing the product line is decisive for the success of a company, for which the company Apaysami Riobamba branch has been selected, dedicated to the commercialization of natural products; being relatively new in the market, it is considered optimal to develop an analysis of the product portfolio bearing in mind that the product line is all those products related by a homogeneous characteristic, with which it is intended to achieve a greater market share.

By linking the product line with the BCG matrix, we intend to develop support for decision making, since these two tools take into account relevant business data. These tools take more force when developing a market investigation that collects all the information of the client, being this necessary to clarify the direction that the strategies will take.

The application strategies developed from the market study lean and direct to strengthen the product lines and incorporate new ones to increase the rate of growth and the market share of the company

Palabras clave:

Matriz BCG, Línea de producto, longitud, amplitud, profundidad, investigación de mercado.

Key words

BCG matrix, product line, length, width, width, market research

Introducción

La matriz BCG toma el nombre de *Boston Consulting Group* considerada una herramienta estratégica de crecimiento empresarial, guía las decisiones y asignación de recursos de acuerdo con la participación en el mercado y la tasa de crecimiento que tenga el producto (Lopez, A. 2015) **el objetivo fundamental de este modelo se basa en la evaluación del equilibrio financiero y comercial.** (Martinez, J. 2017. Pp.47). Comparar el posicionamiento competitivo entre los productos al tomar en cuenta la cuota de mercado que tienen los mismos. Para esto es necesario analizar la cartera de productos que posee la empresa, está formada por el conjunto de productos individuales que componen su oferta y se suele estructurar en tres ámbitos: gama, línea y producto. Siendo el más relevante la línea de productos, esta a su vez está integrada por un conjunto de productos que comparten un determinado concepto y son complementarios en el uso. (Rodriguez, I. 2006). Como lo afirma el autor (Smith, A. 2005) expresando que la matriz BCG es una de las herramientas de gestión de carteras que más se utiliza, analiza la competitividad de la empresa en base a sus líneas de productos involucrando a todas las agrupaciones o familias de productos que la empresa produce y a su vez analizando su amplitud, longitud y profundidad, teniendo como objetivo principal facilitar al empresario la toma de decisiones.

El procedimiento en la investigación cuyo hilo conductor parte del estudio bibliográfico, un diagnóstico de la empresa Apaysami y su aplicación estratégica, teniendo en cuenta que esta empresa presenta diversas dificultades en cuanto a su cuota de venta, su participación de mercado, y la inexistencia de un instrumento que determine que productos le pueden otorgar mayor rentabilidad a la empresa. Por medio de la aplicación de las herramientas antes mencionadas se puede determinar una guía fundamentada en datos cualicuantitativos de la empresa que ayude a tomar mejores decisiones sobre el producto.

Teniendo en cuenta que la satisfacción del cliente es el principal objetivo de todas las decisiones de la empresa, resulta necesario aplicar una investigación de mercado para **escoger la alternativa más acertada, aumentando las posibilidades de éxito.** (Fernández, F. 2017. Pp. 80). Y de esta manera conocer los gustos y preferencias del cliente para generar estrategias que logren incrementar la cartera de productos de la empresa con productos acorde a las necesidades analizadas en la investigación de mercado, disminuyendo el riesgo en la aplicación de las mismas y a su vez asegurando el crecimiento económico de Apaysamí.

Desarrollo metodológico

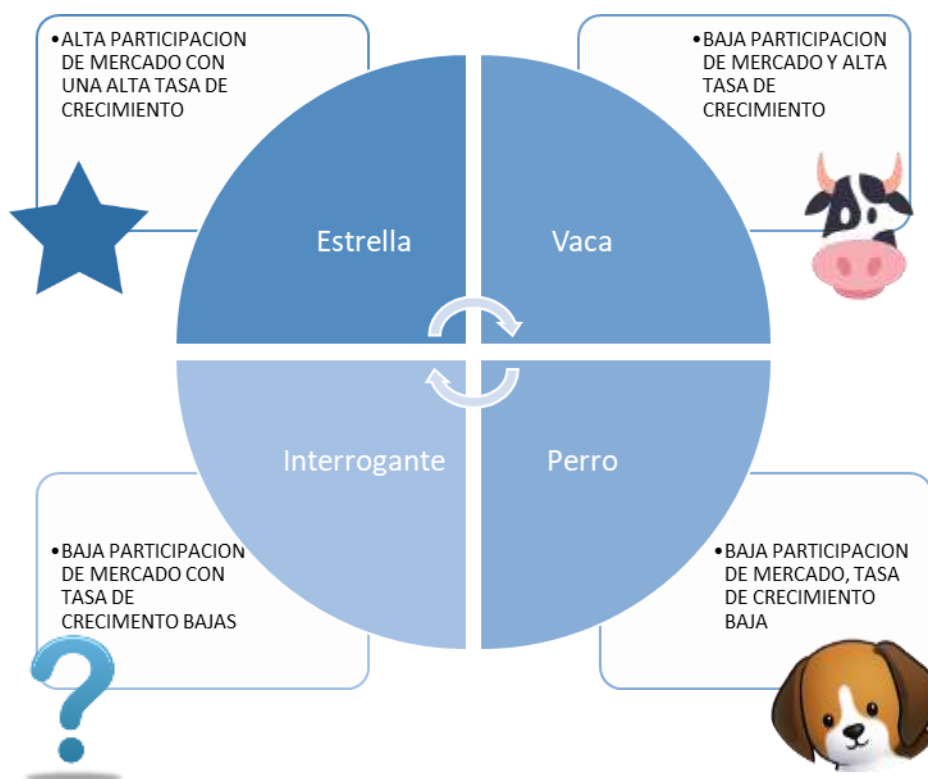
La matriz BCG **toma su nombre de la organización internacional de consultoría empresarial (Boston Consulting Group) de E.E.U.U. creadora del instrumento, el mismo que permite diseñar estrategias a medio plazo.** (Santos de Díaz, 2014, pp 208), mientras que para los autores (Domínguez, A & Muñoz, G 2014) es una herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de cada uno de los productos de la organización, como también compara el posicionamiento competitivo de cada uno de los productos de la organización frente a otros del sector, teniendo en cuenta la cuota de mercado (Bigné, E 2000) de otra manera (Smith, A. 2016) considera que la matriz evalúa la demanda potencial futura para el producto, sus competidores directos, y el índice de crecimiento, basándose en ello se puede evaluar el valor del producto para el futuro de una organización.

Para muchas empresas la adaptación de esta matriz resulta ser difícil debido a que involucra la obtención y análisis de información cuantiosa, esta matriz tiende a ser considerada como un gasto y no como una inversión a largo plazo, la matriz BCG, es una herramienta de diagnóstico que sirve para evaluar la participación y el crecimiento de ciertos productos para generar estrategias que ayude al desarrollo de la empresa en cuanto a la cartera de producto que posee.

La matriz BCG está formada por dos ejes que son el eje horizontal que representa la muestra de participación relativa al mercado, se presenta en el eje x de la matriz BCG. (Fred, D. 2003), y el eje vertical indica la tasa de crecimiento que está representada en el eje y y donde se determina el porcentaje de ventas de la empresa, determinar la función de los cuatro cuadrantes que representan las diferentes categorías de los productos principales; las categorías difieren, no sólo en la participación de mercado y tasa de crecimiento de la empresa, sino también en las necesidades de efectivo y las estrategias a aplicar para su desarrollo.

Los cuatro cuadrantes que son: estrellas, vacas de efectivo, perros e interrogaciones. Según la figura 1 se demuestra los componentes de la matriz BCG.

Figura 1. Matriz BCG



Fuente: (Dominguez, A & Muñoz, G. 2010)

La presente figura detalla los cuadrantes que componen la Matriz BCG siendo estos:

- Los signos de interrogación, el atractivo del sector del producto es importante, ya que la tasa de crecimiento es alta, pero la posición de la empresa en el mercado es débil (baja cuota de mercado), son productos en los que es necesario estudiar el riesgo que conlleva un elevado esfuerzo en marketing, ya que aún no están suficientemente posicionados en el mercado. (Caldas, E & Carrión, A. 2017)
- Estrella: Los productos estrella son líderes en el mercado, este es el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente rédito económico por su alta participación de mercado. Cuando disminuye su tasa de crecimiento de mercado se convierte en "vacas lecheras". (Escudero, M. 2014)
- Vacas Lecheras: Los productos vaca lechera se comercializan en un mercado de poco crecimiento y presentan gran cuota de mercado, generan mucho más dinero para conservar su participación de mercado, sin necesidad de realizar una alta inversión, ni gestión, se generan grandes ingresos. (Escudero, M. 2014.)
- Perros: Los productos perro representan la posición menos atractiva en la matriz BCG. Su actual posición es escasa, tienen una baja participación en el mercado lo cual muestra un

bajo índice de crecimiento. (Shaars, S. 1991) a este mismo producto (Marketing Publishing Center, 1990. Pp. 53.) **lo conoce con el nombre de producto Hueso, un producto con una baja participacion relativa en un mercado de bajo crecimiento.**

- Interrogante: son productos en los que la tasa de crecimiento es alta, pero la posición de la empresa en el mercado es débil lo que implica una baja cuota de mercado, en estos productos es necesario estudiar el riesgo que conlleva un elevado esfuerzo en marketing, ya que aún no están suficientemente posicionados en el mercado. (Campa, F.2009.) Resulta interesante analizar como a pesar de tener la misma definicion se asigna distintos nombre para este producto, como **Niños problema, Gatos salvajes y Dilema, productos con baja participacion relativa en un mercado de alto crecimiento como establece** (Marketing Publishing Center, 1990. Pp. 53.)

Teniendo en cuenta que las empresas trabajan empíricamente en su participación dinámica en el mercado se disminuye la posibilidad de clasificar sus productos o servicios y diseñar estrategias a medio y corto plazo (Bravo, J. 1995.)

La cartera de productos para (Garcia, M. 2008 pp. 376) **como el total de productos que una empresa tiene en el mercado,** la que esta conformada con la linea de productos para los autores (Kotler,P & Armstrong, G. 2003) es un grupo de productos que están relacionados estrechamente que funcionan de manera similar, se puede mencionar los siguientes: vender a los mismos grupos de clientes, comercializar a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos intervalos de precio, comercializar a través de los mismos puntos de venta o canales de distribución o caen dentro de rangos de precios determinados.

La amplitud de la línea está formada por el número de productos que maneja una empresa a esto se le conoce también como variedad. (Santamaria, 2010) Sin embargo, (Chacon, N. 2007) define la amplitud de un surtido, como el número de categorías o familias de productos que posee una tienda, entre más categorías tenga un surtido es más amplio, para (Escudero, L. 2008) la amplitud se refiere a todas las líneas distintas de productos con las que trabaja la empresa.

La longitud, se refiere al número total de artículos que la empresa tiene dentro de sus líneas de productos (Philip Kotler, 2003), según el autor es la decisión de añadir o eliminar productos dependiendo del tamaño de la empresa y la demanda que existe por sus productos. En algunos casos los excesos de capacidad productiva de la empresa se convierten en capacidad ociosas, son la causa de que los directores de línea propongan aumentar la longitud de la misma; la fuerza de ventas también suele presionar para que la línea se aumente y se consiga cubrir mejor las necesidades de los clientes finales, (Ruiz, G. Fuentes, M & Alcaraz, J. 2014) mientras que este autor dice que el largo de una mezcla de productos es el número total de productos o ítems en la mezcla de la empresa, de acuerdo con el texto de: análisis, planificación, implementación y control. (Casada, A. 2005).

La profundidad de una cartera de productos es el conjunto de las diferentes opciones de exposición en el punto de venta. Es decir el número de modelos, tamaños, variantes, presentaciones, que posee en producto. (Rodes, A. 2012), delimitan la estrategia de productos de la empresa con el objetivo de hacerla crecer. (Kotler, Armstrong. 2003). En definitiva se puede decir que la profundidad es el número de variantes que ofrece un mismo tipo de producto, logrando cubrir de manera más eficaz la demanda de mercado existente.

Para los autores es importante tener en cuenta que no siempre se contará con la profundidad total de un producto, ya que esto se determina en función al punto de venta, pero es la variedad del mismo la que generará mayor rentabilidad alcanzando a cubrir una mayor demanda. A continuación se da a conocer la amplitud y profundidad que posee el punto de venta Apaysami, sucursal Riobamba.

TABLA 1: AMPLITUD Y LONGITUD- CARTERA DE PRODUCTOS APAYSAMI

Nombre del Producto	Profundidad	Características
Linofid	30 sobres de 10g	<ul style="list-style-type: none"> • Limpia el tracto digestivo • Regula la acidez estomacal. • Combate la fiebre e inflamación • Elimina el mal aliento • Desintoxica el hígado • Regula las grasas, colesterol y diabetes • Trata el colon irritable
L- Mental	30 sobres de 17 ml	<ul style="list-style-type: none"> • Tonificante cerebral • Agilidad y lucidez mental • Facilidad de concentración • Reduce la ansiedad y el estrés
Saw Pross	90 capsulas	<ul style="list-style-type: none"> • Antiinflamatorio • Depurativo • Afecciones Prostáticas • Afecciones del Riñón • Afecciones de vías urinarias • Tolerable efecto diurético
Loxcel	600ml	<ul style="list-style-type: none"> • Antianémico • Antienvjecimiento • Vitamínico y proteínico • Eleva el sistema inmunológico

La empresa APAYSAMI la cual se dedica a la comercialización de productos naturales y redes de mercadeo con una alta aceptación a nivel mundial, abre su sucursal Riobamba hace aproximadamente dos años, presentando deficiencias en cuanto a la cartera de productos y su rotación, razón por la cual se ha decidido aplicar la matriz BCG con la intención de obtener datos reales acerca de la participación de sus productos dentro del mercado Riobambeño, como se demuestra en la siguiente tabla.

MATRIZ BCG" APAYSAMI"



PRODUCTOS	VENTAS LIDER COMPETIDOR	VENTAS AÑO ACTUAL 2017	VENTAS AÑO ANTERIOR 2016	TASA DE CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA DE MERCADO RELATIVA	CASILLA MATRIZ BCG
				= (Ventas.2016- Ventas.2016) / Ventas.2017	Ventas.2017/Ventas.C. 2017	
LINOFID	\$ 79,97	\$ 86,40	\$ 72,00	18%	1,08	Estrella
SAW PROSS	\$ 27,75	\$ 25,80	\$ 20,64	19%	0,93	Incógnita
L-MENTAL	\$ 53,00	\$ 64,80	\$ 57,60	14%	1,22	Estrella
LOCXEL	\$ 20,00	\$ 19,20	\$ 12,48	34%	0,96	Incógnita

Tabla. 1 Aplicación de la Matriz BCG

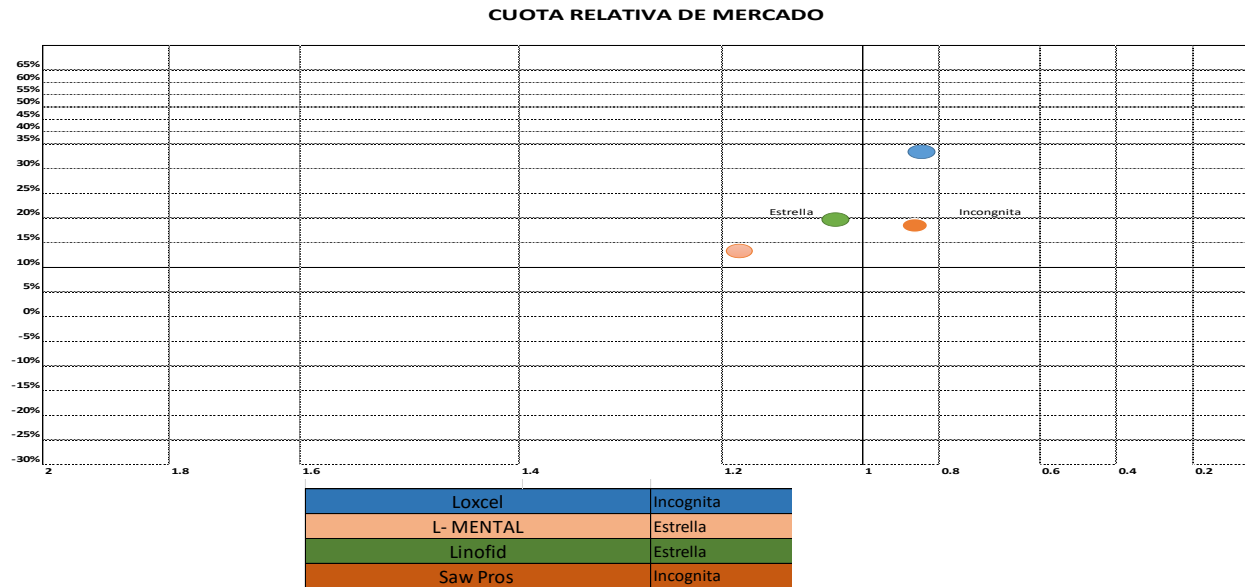
En la presente grafica se puede analizar la cartera de productos de la empresa Apaysami que son Linofid, Saw Pross, L-mental y Locxel, donde el producto Locxel tiene un tasa de crecimiento de 34% y una participación de 0.96, y el producto Saw Pross tiene un crecimiento de 19% y una participación de 0.93, el producto Linofid tiene un crecimiento 18% y con un 1.08 de participación de mercado.

Figura N.- 2 Tasa de crecimiento y participación

T
A
S
A

D
E

C
R
E
C
I
M
I
E
N
T
O

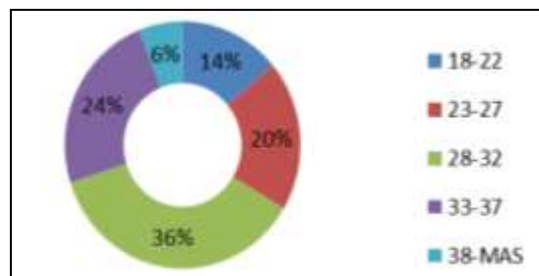


La empresa Apaysami sucursal Riobamba tiene una baja participación en el mercado, además de que no cuenta con productos definidos como vaca y perro los cuales aseguran e incrementan su rentabilidad, De la información presentada anteriormente se ha analizado cuatro productos como son: LINOVID, L-MENTAL, SAW PROSS, LOXCEL. Siendo estos productos estrella e incógnita. Los productos estrella poseen una alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento, sin embargo para la empresa no es conveniente descuidar la rotación de estos productos por que se perdería la rentabilidad totalmente, para lo que la empresa debe tener una correcta gestión en cuanto a la línea de producto.

Con el presente estudio se determina, que es importante realizar una investigación de mercado, tal como lo sugieren varios autores entre ellos (Malhotra, N. 2008. Pp. 7) quien indica que es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información que permite mejorar la solución de problemas y las oportunidades de marketing, para (Pintado, T. Sánchez J y Grande, I. 2015) la finalidad de la investigación de mercado es la obtención de información útil para la toma de decisiones, de hecho no se debe considerar a la investigación como la solución de problemas empresariales, sino como un instrumento más que permita minimizar riesgos y, en consecuencia las decisiones ser más acertadas. Pág. 15.

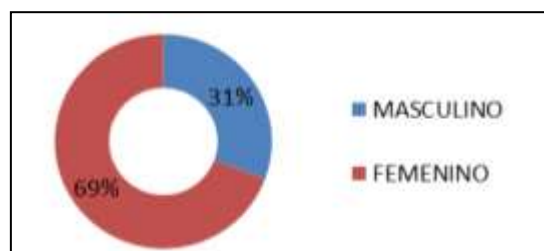
Posterior a la investigación de mercado realizada en la parroquia Veloz de la ciudad de Riobamba, se analiza los resultados que determinan los gustos y preferencias del consumidor y basándose en esto generar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

Figura 3. Porcentaje de edad



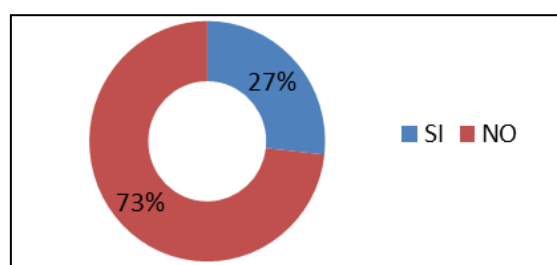
El rango de 28 – 32 años de edad que predomina el 36% de encuestados, tienen un mayor conocimiento sobre productos naturales, y es mediante ellos que se conocerá cuál sería el nuevo producto que la empresa Apaysami puede incrementar. En la cual se denotara la relevancia del género la siguiente figura.

Figura 4. Porcentaje de género



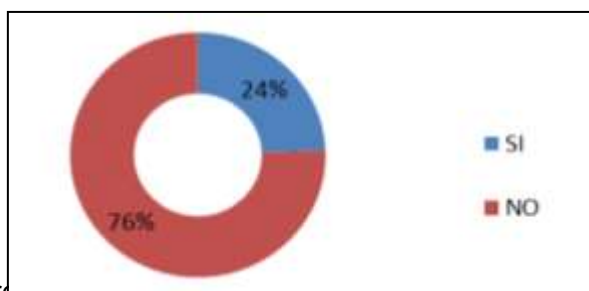
El género femenino es el predominante en la encuesta, representado en el 69%, ya que este género tiene una mayor facilidad de interacción con las personas y son quienes están dispuestas a trabajar en vender lo que fuere necesario para lograr generar ingresos. Dando a conocer el posicionamiento de la empresa Apaysami en la en la figura 5

Figura. 5 Porcentaje de Posicionamiento de la empresa Apaysami



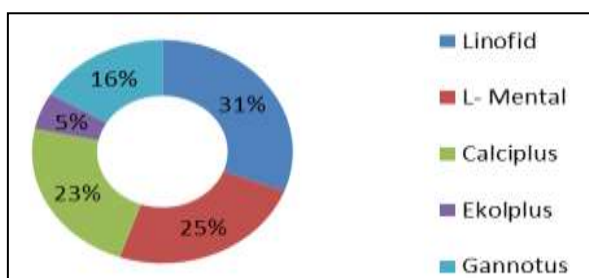
Debido a que la empresa Apaysami lleva dos años brindando servicio, el 73% de las personas encuestadas determinaron que no conocen sobre los productos que brindan, determinando así que la empresa no cuenta con un posicionamiento en el mercado de productos naturales. El desconocimiento de los productos es presentado en la siguiente gráfica.

Figura. 6 Porcentaje de los productos de la empresa Apaysami



Como se puede apreciar por medio de la gráfica, el 76% de las personas encuestadas respondió negativamente a esta pregunta, facilitando así las condiciones de la investigación, dado que el porcentaje antes mencionado de personas no conocen sobre los productos que ofrece la empresa Apaysami. A pesar no está posicionada en el mercado las personas encuestadas han consumido productos de la misma como se puede denotar en la figura 7

Figura. 7 Porcentaje de consumo de los productos de la Empresa Apaysami



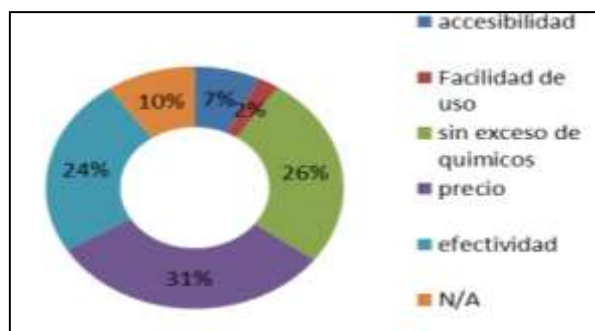
El 31% de las personas encuestadas, determinaron que a pesar de no conocer de la empresa han consumido el producto Linofid, por personas allegadas, que distribuyen este producto y pertenecen a la empresa Apaysami, mas no lo dan a conocer, por tal motivo la empresa no logra posicionarse en la mente de los consumidores ni del mercado riobambeño; por otra parte, se asocia el producto linofid con la tendencia actual del desorden alimenticio de las personas, siendo este un producto de limpieza digestiva. Consumiendo los productos de la empresa una vez a los dos meses como presenta la siguiente gráfica.

Figura. 8 Porcentaje de frecuencia consume productos de la Empresa Apaysami.



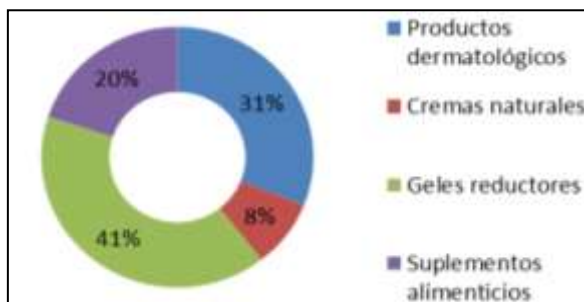
Con respecto a la frecuencia de consumo de los productos de la empresa Apaysami se determina que el 75% de la muestra, lo adquieren una vez a los dos meses, por motivo de que los consumidores desconocen en qué lugar adquirir dicho producto, debido a que la empresa no está reconocida en el mercado riobambeño. Tomando en consideración que las personas más se fijan en el precio en los productos naturales como se puede mostrar en la siguiente figura.

Figura. 9 Porcentaje de producto natural.



El aspecto que más le atraen a los encuestados sobre los productos naturales es el precio en un 31%, ya que el consumidor es sensible a dicha variable al momento de realizar una compra, debido a que si el precio no cubre las características, expectativas y beneficios que ofrece el producto, los consumidores no volverán a adquirirlo. A pesar de eso las personas encuestadas optan porque se incremente en su línea de productos un Gel reductor de peso demostrando su porcentaje en la siguiente gráfica.


Figura.10 Porcentaje de preferencia del consumidor



Los encuestados consideran en un 41% que un producto factible que la empresa Apaysami debería incrementar en su línea de productos, es un Gel Reductor de peso, ya que el mercado riobambeño no cuenta con un buen cuidado nutricional, por lo tanto, existe un gran número de población con exceso de peso, considerando que la mayoría de los encuestados pertenecen al género femenino y este género se preocupa más por su figura.

Una vez analizada la situación actual de la empresa Apaysami en el Mercado se determina la aplicación estratégica, desarrollaron las propuestas planteadas a continuación, las mismas que serán presentadas en las siguientes tablas:

Tabla 2. Aplicación estratégica

Apaysamí te da más	
ANTECEDENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de producto vaca y s en la empresa APAYSAMÍ • Dificultad del vendedor para comercializar el producto. • Poco interés por parte del cliente en el producto y sus beneficios.
OBJETIVO	Incrementar a la cartera de productos el producto vaca, por medio de una renovación de productos, teniendo como objetivo el incremento de la cuota de mercado.
PROCEDIMIENTO	<p>Fase 1: Análisis del Lineal de productos de la empresa</p> <p>Fase 2: Aplicación de la matriz BCG</p> <p>Fase 3: Análisis de los resultados obtenidos a partir de la investigación de mercado</p> <p>Fase 4: Cambio y creación de producto de estrella y vaca</p>
TÁCTICA	Para la elaboración de la estrategia se necesitara analizar todos los productos que posee la empresa, determinando mediante una comparación, que productos son los que tienen mayor salida para posteriormente filtrarlos por la matriz BCG; aplicar una investigación de mercado para con esta información obtener el producto que se lanzará al mercado siendo este un gel reductor, el mismo que suplantarà al estrella actual que es Calciplus. y este a su vez se convertirá en vaca lechera coincidiendo con el orden de la investigación bibliográfica antes realizada.
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico situación actual. • Análisis mensual de los productos con mayor y menos salida • Creación de productos
ANÁLISIS VARIABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Determinación • Diagnostico
DEFINIR EL RESULTADO DEL INSTRUMENTO	Debido a que el producto es creado en base a la investigación y análisis cual cuantitativo de la empresa, El producto a incrementarse Análisis mensual de los productos con mayor y menos salida tendrá éxito debido al análisis amplio que se realizó.
CONCLUSIONES	La aplicación de esta estrategia permite interactuar al cliente previo a la toma de decisiones de la empresa, lo que asegura el resultado positivo en la aplicación de las estrategias.
	

El objetivo principal de esta estrategia es Incrementar a la cartera de productos el producto vaca, por medio de una renovación de productos, teniendo como objetivo el incremento de la cuota de mercado, la misma que ayudara a que la empresa Apaysami tenga un posicionamiento dentro del mercado, permitiendo expandirse a todos los cantones de la Ciudad de Riobamba.

Una vez aplicada la propuesta de incrementar el Gel Reductor de peso, en la cartera de productos de la Empresa Apaysami se demuestra la matriz con los productos determinados en cada cuadrante como se puede observar en la figura 11.

Figura 11. Propuesta de la Matriz BCG aplicada a la Empresa Apaysami con el incremento del Gel Reductor de peso.



La incorporación del nuevo producto estrella “Gel reductor de peso”, provoca que el producto linofid cambie de cuadrante estrella al cuadrante vaca esto se ve reflejado por su madurez en el mercado ocasionando que se disminuya los gastos de publicidad y se los direcciona al nuevo producto. Incrementando un cuadrante más a la matriz diagnosticada anteriormente.

Tabla 3 Aplicación estratégica matriz BCG

(MMS) Miércoles de Más Salud	
ANTECEDENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Poca salida del producto Sanw-Pros, Loxcel • Exceso producto estancado y en stock. • Dificultad del vendedor para comercializar el producto. • Poco interés por parte del cliente en el producto y sus beneficios.
OBJETIVO	Impulsar de las ventas del producto, comunicación de los beneficios del producto, de la misma manera incremento de las ganancias mensuales en los productos previamente establecidos en el punto de venta
PROCEDIMIENTO	<p>Fase 1: Creación de KITS que incluyan dos productos los cuales serán Linfoide teniéndolo como el producto con mayores ventas y cualquiera del producto que no tenga salida intercalándolos aleatoriamente.</p> <p>Fase 2: Anuncio de la estrategia MIERCOLES DE MÁS SALUD en redes sociales.</p> <p>Fase 3: Exposición de los Kits de promoción en stands ubicados en el mismo punto de venta.</p> <p>Fase 4: Implementación de habladores llamativos en el stand de ofertas para captar la atención de los clientes.</p>
TÁCTICA	Para la elaboración de la estrategia se necesitara recopilar información del mes pasado para obtener un estadística de cuáles son los productos que no tienen salidas y por ende hacer un análisis de su participación en el mercado, para poder elaborar diferente kit de los productos Linofid, Saw Pros, para que las persona empiecen a conocer la nueva actividad que realizara la empresa

	se promocionará por medio de redes sociales, las misma que será elaborada por el departamento de diseño de la empresa, se designó MIÉRCOLES DE MÁS SALUD, debido al análisis que se realizó en los últimos meses, se obtuvo que la empresa no genera rentabilidad este día de la semana, como también se destinara un stands ubicados en la parte interna de la empresa alado del ordenador del usuario para que sea más visible para el consumidor, el mismo que contara con colores llamativos y los nombres de los productos, muebles acogedores pero que denoten profesionalismo, tendrá una iluminación adecuada.
METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis mensual de los productos con mayor y menos salida para la elaboración de los Kids. • Persuasión visual al cliente en el punto de venta. • Enfoque en los beneficios del producto más que en el precio.
ANÁLISIS VARIABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso • Beneficio • Incremento
DEFINIR EL RESULTADO DEL INSTRUMENTO	El cliente en sus visitas periódicas al punto de venta será atraído visualmente por el stand, el mismo que enfatizara en la información y beneficios de los productos en promoción de esta manera y teniendo en cuenta que el punto de venta actualmente es pasivo, provocará que el cliente sea impactado y tome a los días de promoción como una novedad conveniente.
CONCLUSIONES	La aplicación de esta estrategia permite interactuar al cliente en el punto de venta y aumentar la rotación del producto y por consecuencia aumenta las ganancias de los productos en stock, por medio de un proceso planificado que consta de 4 fases claramente establecidas.
	

Con esta estrategia se pretende que los productos con más baja rotación en el punto de venta, considerados como incógnita en la matriz BCG se potencialice a ser un producto vaca, también logrando con esto incrementar la rentabilidad de la empresa.

Conclusiones

- Conocer el mix del producto de la empresa Apaysami y hacer una elección sobre el mismo para determinar productos que serán estudiados para elaborar la matriz BCG; que es una matriz que permite analizar la posición que tiene el producto en ventas en la Sucursal Riobamba; analizando la matriz se comprobó que el producto Linofid y L-Mental son los productos que poseen un cuadrante de estrella y el Saw Pros y Locxel se encuentran en un cuadrante incógnita faltando en esta matriz analizar el cuadrante vaca y perro ya que la empresa actualmente no cuenta con productos que se encuentren en esos cuadrantes.
- La combinación del análisis presenta algunos componentes: lineal de la empresa Apaysami, la implementación de una matriz que diagnostique la situación actual de la empresa entorno a la rotación del producto como lo es la matriz BCG y finalmente la aplicación de una investigación de mercado, permitió desarrollar la aplicación

estratégica tomando en cuenta los gustos y preferencias de cliente y conforme a esta información incrementar su línea de productos , obteniendo como novedad un producto vaca lechera y un producto estrella que se ajuste a las exigencias actuales del mercado Riobambeño.

Bibliografía

- Pintado, T. J. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid : Esic Editorial. .
- Fernandez, F. (2017). *Estudio de Mercado*. Ciudad Real: CEEI Editorial. Pp.80.
- Adolf, R. (2012). *Empresa en el aula* . España: Paraninfo Ediciones .
- Biasca, R. E. (2004). *La fórmula para crecer en el vértigo competitivo*. Buenos Aires: Management.
- Bravo, J. (1995.). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid. : Edición Días De Santos.
- Caldas, M., & Carrión, R. &. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España : Editex.
- Casada, A. B. (2005). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing* . Mexico: Editorial Club Universitario.
- Center, M. P. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid : Ediciones Diaz de Santos .
- Chacon, N. (5 de febrero de 2007). *Gerencia Retail*. Obtenido de <https://www.gerenciaretail.com/2015/05/25/que-es-la-amplitud-y-la-profundidad-de-un-surtido/>
- Dominguez, A. M. (2010). *Matrices del marketing* . Madrid : Esic Editorial.
- E, A. (2005). *Análisis Encuesta*. Madrid : Valdenigrables .
- Enrique Bigné, X. F. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: Esic .
- Escudero, M. (2014). *Marketing en la actividad comercial* . España : Inditex .
- Esteban, E. A. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid : Esic .
- Fernando, C. (2009.). *Guía práctica para la creación de empresas*. Tarragona: Publicaciones URV.
- Fred, D. (2003). *Concepto de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Gabriel Escribano Ruiz, M. F. (2014). *Políticas de marketing*. Mexico: Ediciones Paraninfo.
- García, M. D. (2008). *Manual de marketing* . Madrid: Edisc.
- Kotler, P. &. (2003). *Fundamentos de Marketing* . Mexico : Copyrighted Edición .
- Lopez, A. 2. (2015). *Gestión de compras en el pequeño comercio*. . España: Editorial Elearning S.L.
- Luis, E. (2008). *Los centros comerciales: espacios posmodernos de ocio y consumo*. . Cuenca.: Universidad de Castilla la Mancha.
- Malhotra, N. (2004). *Investiga de mercados un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Martinez, J. (2017). *Marketing Internacional*. España: Ediciones Paraninfo.
- Morant, S. &. (2012). *Gestión del surtido* . Mexico : Esic Editorial .
- Parreño, R. &. (2010). *Dirección de Marketing*. Alicante: Editorial Club Universitario .
- Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educación.

- Rodriguez, I. R. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona. : Editorial UOC.
- Rosendo, R. (2018). *Investigacion de mercados* . Esic : Madrid .
- Rosendo, V. (2018). *Investigación de Mercados*. Mexico : Esic.
- Santamaria. (1o de junio de 2010). *DPSC. PRODUCTO*. Obtenido de santamaria.webs.uvigo.es: http://santamaria.webs.uvigo.es/DPSC_Producto.pdf
- Shaars, S. (1991). *Estrategias de Marketing* . España: Ediciones Diaz de Santos .
- Smith, A. (2016). *La matriz BCG: El análisis BCG de la cartera*. España : 50 minutos.
- Trespalacios, J, V. R. (2005.). *Investigacion de mercado*. . España : Printed in Spain.