

FORMACIÓN PROFESIONAL · POLÍTICAS DE MARKETING · UNIDAD 4

Cartera y ciclo de vida

Lunes 22 de febrero de 2027. Unai propone quitar los bizcochos del obrador, que «apenas crecen», para dedicar la vitrina y las horas a los kits de oficina. Olvido no lo ve así. Nora no quiere decidir por intuición: pide un análisis de la cartera con dos líneas.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Leer una serie de ventas para asignar una fase del ciclo de vida con evidencias.
- Calcular la participación relativa y separarla de la cuota y del crecimiento.
- Situar líneas en la matriz BCG con umbrales declarados y probar su sensibilidad.
- Distinguir la imagen percibida del posicionamiento buscado.
- Decidir mantener, adaptar, ampliar o retirar con evidencia, coste, responsable y fecha.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Los bizcochos apenas crecen»

Lunes 22 de febrero de 2027. En la vitrina del obrador de **La Despensa de Nora** (caso ficticio), los bizcochos de Olvido comparten espacio con las primeras cajas de kits. Unai llega con una propuesta: «Los bizcochos apenas crecen. Quitemos la línea y usemos la vitrina y las horas del obrador para los kits de oficina, que es lo que sube».

Olvido no lo ve así: «Crecen poco, pero los piden siempre. Hay vecinos que vienen cada semana por el bizcocho y se llevan media compra». Nora te pide un análisis de la cartera con dos líneas: **A, kits de comida de trabajo para oficinas**, y **B, bizcochos del obrador**. Adrián te pasará las ventas y los datos de la tarjeta de cliente. El viernes 05/03 entregas la decisión de cartera (LD-P04).

❓ ¿Qué tiene que decidir Nora y qué datos necesita antes de retirar una línea?

❓ «Apenas crecen»: ¿lo sabes o lo supones? ¿Comparado con qué?

❓ ¿Qué prueba te haría cambiar tu primera opinión sobre los bizcochos?

❓ ¿Puede una línea que vende poco ser importante para la tienda?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

4.1 Ciclo de vida y evidencias

4.2 Crecimiento y participación relativa

4.3 Matriz BCG y límites

4.4 Posicionamiento e imagen

4.5 Decisiones de cartera

Crece poco, pero la piden siempre

🧁 Esta línea crece poco, pero la piden siempre.

La matriz no cuenta toda la historia. 📊

➕ Añadamos margen y fidelidad.

CLAVE

La matriz BCG mira volumen y crecimiento. Antes de decidir hay que añadir lo que no recoge: **margen, sinergias, fidelidad, respuesta competitiva y tendencia**.

Cuatro fases, cada una con sus evidencias

El ciclo de vida describe cómo evolucionan las ventas de un producto desde que se lanza hasta que se retira. La fase no se ve: se deduce de varias evidencias.

FASE	EVIDENCIAS QUE LA APOYAN	QUÉ SUELE HACER LA EMPRESA
Introducción	Ventas bajas que suben despacio; pocos clientes que repiten	Dar a conocer, probar y corregir
Crecimiento	Ventas que suben deprisa; llegan competidores	Ampliar capacidad y distribución
Madurez	Ventas estables; mercado que ya no crece; precios ajustados	Defender, diferenciar, cuidar la clientela
Declive	Caída sostenida varios periodos y en el mercado	Reducir, reposicionar o retirar

CLAVE

Una fase del ciclo de vida es una **hipótesis que se defiende con datos**, no una etiqueta que se pone mirando un mes.

Cómo leer una serie en cuatro pasos

Tendencia: la dirección de fondo. **Estacionalidad**: la subida o bajada que se repite cada año en las mismas fechas (agosto, Navidad).

1

Mira la forma completa

Doce meses en un gráfico de líneas.

2

Compara trimestres

Suma los tres primeros y los tres últimos meses: se suavizan los meses raros.

3

Busca el mismo mes del año anterior

La variación interanual separa lo que es temporada de lo que es un cambio de fondo.

4

Contrasta con el mercado

Si caes tú y cae el mercado, puede ser la fase; si solo caes tú, es un problema de la empresa.

CLAVE

En tu sector: en comercio de alimentación casi todo tiene temporada (helados en verano, turrón en diciembre, menús en los días laborables). Anota cada año los meses altos y bajos de cada familia.

Tres series simuladas

Unidades al mes, de marzo de 2026 a febrero de 2027 (ejercicio de lectura; S3 = bizcochos, línea B).

SERIE	MAR · ABR · MAY · JUN · JUL · AGO	SEP · OCT · NOV · DIC · ENE · FEB	ÚLTIMO TRIMESTRE FRENTE AL PRIMERO
S1	8 · 9 · 11 · 10 · 12 · 13	12 · 15 · 16 · 18 · 19 · 21	28 → 58 (+107,14 %)
S2	60 · 66 · 75 · 84 · 96 · 104	120 · 135 · 150 · 168 · 186 · 205	201 → 559 (+178,11 %)
S3	310 · 305 · 298 · 302 · 296 · 180	300 · 304 · 299 · 301 · 297 · 302	913 → 900 (−1,42 %)

Primer trimestre: marzo, abril y mayo. Último: diciembre, enero y febrero. S3: (900 − 913) ÷ 913 × 100 = −1,42 %.

CLAVE

Para asignar una fase hacen falta **dos evidencias** de la serie y, después, un dato de fuera: cómo se ha comportado el mercado.

¿Está S3 en declive?

Agosto: (180 − 296) ÷ 296 × 100 = −39,19 %

Septiembre	Vuelve a 300	**Resto de meses entre 296 y 310**
Media sin agosto	3.314 ÷ 11	**301,27**
Agosto de 2025 → agosto de 2026	(180 − 182) ÷ 182 × 100	**−1,10 % interanual**

Mirada sola, la caída de agosto parece un hundimiento. Es estacionalidad (vacaciones), no declive: la fase más razonable es madurez, y queda una comprobación: si el mercado también está estable.

CLAVE

Un dato no prueba una fase. Para hablar de declive hacen falta varios periodos seguidos de caída, frente al mismo periodo del año anterior y con el mercado también a la baja.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Unai lee que una línea «cayó un 39 % en agosto». ¿Basta para decir que está en declive?

A Sí: −39 % es una caída enorme

B No: hay que comparar con agosto del año anterior, mirar varios meses y el mercado

C Sí, si la matriz la clasifica como perro

✔ S3 cae un 39,19 % en agosto, pero vuelve a 300 en septiembre y solo cae un 1,10 % frente a agosto de 2025: es estacionalidad. Declive = caídas sostenidas frente al año anterior y con el mercado a la baja (autoevaluación 1).

Tres medidas que no son lo mismo



Crecimiento del mercado

Cuánto varían las ventas de todo el mercado, en %: (mercado final − mercado inicial) ÷ mercado inicial × 100.



Cuota absoluta

La parte del mercado que vende la empresa, en %: ventas propias ÷ ventas del mercado × 100, con la misma categoría, territorio, periodo y unidad.



Participación relativa

Ventas propias ÷ ventas del **competidor de referencia** (el principal; si la empresa es la líder, el segundo). Ratio sin unidad: 0,5; 1,5.

CLAVE

Ratio, porcentaje y puntos: participación relativa 0,5 (ratio); cuota 7,41 % (porcentaje); variación de cuota −0,99 p. p. (puntos porcentuales). «Participación del 50 %» o «50 puntos» es un error de unidad.

4.2 · TABLA 1

Las dos líneas de La Despensa

Medias mensuales en unidades; mercado: media mensual del trimestre del año anterior → del último.

LÍNEA	PROPIAS / COMPETIDOR DE REFERENCIA	PARTICIPACIÓN RELATIVA	MERCADO	CRECIMIENTO	CUOTA ABSOLUTA
A · Kits de comida de trabajo	120 / 240 (Cocinas Brañas)	0,5	1.500 → 1.620	8 %	7,41 %
B · Bizcochos del obrador	300 / 200 (panadería artesana)	1,5	1.200 → 1.224	2 %	24,51 %

A: 120 ÷ 240 = 0,5; (1.620 − 1.500) ÷ 1.500 × 100 = 8 %; 120 ÷ 1.620 × 100 = 7,41 %. B: 300 ÷ 200 = 1,5; (1.224 − 1.200) ÷ 1.200 × 100 = 2 %; 300 ÷ 1.224 × 100 = 24,51 %. Comprobación: 7,41 ÷ 14,81 ≈ 0,50.

CLAVE

Un año antes, B vendía 306 bizcochos de un mercado de 1.200 (cuota 25,50 %): sus ventas bajan un 1,96 % mientras el mercado sube un 2 %, y la cuota cae **0,99 puntos porcentuales**. Sigue siendo líder, pero pierde terreno: una señal que vigilar, no un motivo para retirarla.

La matriz de La Despensa con umbrales declarados

CRECIMIENTO DEL MERCADO · UMBRAL 5 %

Interrogante · A (0,5; 8 %)

Poca participación en un mercado que crece: o se invierte para ganar posición o se abandona.

5 % o más · menos de 1

Estrella

Líder en un mercado que crece; necesita inversión para seguir.

5 % o más · 1 o más

Perro

Poca participación en un mercado que no crece; se revisa si aporta algo más.

menos del 5 % · menos de 1

Vaca · B (1,5; 2 %)

Líder en un mercado maduro; suele generar más dinero del que consume.

menos del 5 % · 1 o más

PARTICIPACIÓN RELATIVA · UMBRAL 1 (ORDEN NATURAL: MENOR A LA IZQUIERDA)

CLAVE

Los umbrales se declaran **antes** de mirar los resultados. Los nombres son metáforas: un perro puede ser imprescindible para el resto de la cartera, y una vaca necesita cuidados para seguir dando.

El umbral es una convención

El corte lo fija quien analiza. Por eso el informe dice siempre qué umbral usa y qué pasaría con otro.

UMBRALES (CRECIMIENTO · PARTICIPACIÓN)	LÍNEA A (0,5; 8 %)	LÍNEA B (1,5; 2 %)
5 % · 1 (los de este libro)	Interrogante	Vaca
8 % · 1	Interrogante (8 % ≥ 8 %)	Vaca
10 % · 1 (el de grado medio)	**Perro**	Vaca
5 % · 1,5 (liderazgo claro)	Interrogante	Vaca, justo en el límite

A solo es interrogante mientras el corte de crecimiento sea del 8 % o menor. Si el mercado de A fuera «comida de empresa del polígono» y no «kits del barrio y el polígono», cambiarían el crecimiento y el rival de referencia.

CLAVE

Trayectoria: interrogante → estrella → vaca; si el mercado madura antes de que el producto lidere, el interrogante acaba en perro. El dinero de las vacas financia a interrogantes y estrellas: **cartera equilibrada**.

Lo que la matriz no ve

LÍMITE	EN EL CASO DE LA DESPENSA
Margen	B deja 3,80 € por bizcocho (6,50 − 2,70) y 1.140,00 € al mes; A, 6,40 € por kit y 768,00 €
Sinergias	El bizcocho de yogur va dentro del K01 y del K02: retirar B rompe dos kits
Fidelidad	180 de los 300 bizcochos al mes los compran con tarjeta (60 % de las unidades)
Respuesta competitiva	Si sale B, la panadería artesana podría captar parte de sus ventas
Tendencia	Usa el crecimiento de un solo año: el 2 % de B puede ser un año flojo o el principio de un cambio

Cómo se dibuja: gráfico de dispersión con la participación relativa en el eje horizontal y el crecimiento en el vertical, las dos líneas de umbral (1 y 5 %) y, si se quiere, burbujas del tamaño de las ventas en euros.

CLAVE

Los kits «dejan más por unidad» (6,40 frente a 3,80 €), pero **por mes** B aporta 1.140,00 € y A, 768,00 €.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Ruedalia, línea D: 150 bicicletas en contrato frente a 100 de su principal competidor, en un mercado que crece un 9 %. Con umbrales del 5 % y 1, D es…

A vaca

B estrella

C interrogante

✔ 150 ÷ 100 = 1,5 ≥ 1 y 9 % ≥ 5 % → estrella. Con un corte del 10 %, pasaría a vaca. C (80 ÷ 100 = 0,8; 1 %) es perro con los dos cortes (Práctica; autoevaluación 7).

Lo que quieres que piensen y lo que piensan



Imagen percibida

Lo que los clientes asocian hoy con la tienda o la marca. Se mide preguntando u observando: la encuesta del mostrador.

VS



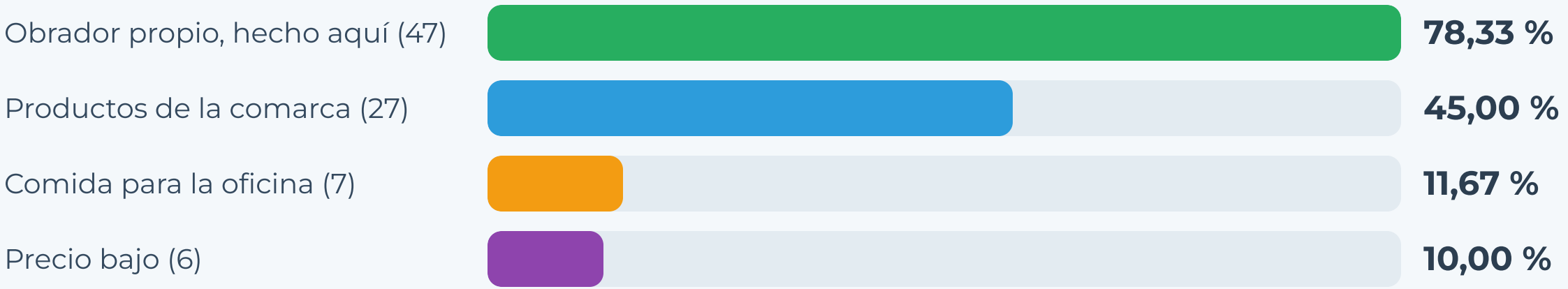
Posicionamiento buscado

El lugar que la empresa quiere ocupar en la mente de su público frente a los competidores: «la comida casera del obrador del barrio, para hogares con poco tiempo y oficinas cercanas».

CLAVE

Cuando imagen y posicionamiento están lejos, hay tres salidas: **cambiar el producto**, **cambiar la comunicación** o **revisar el posicionamiento buscado**.

Encuesta en el mostrador



60 respuestas, del martes 23 al viernes 26/02/2027 (ficticia). Cada persona podía elegir varias respuestas: 87 menciones de 60 personas, por eso los porcentajes no suman 100. Describe a los clientes del mostrador, no al barrio ni a las oficinas que aún no compran.

CLAVE

La imagen se apoya en el obrador (78,33 %) y apenas en la comida para oficinas (11,67 %): retirar los bizcochos debilitaría justo el rasgo que más se asocia con La Despensa y que da credibilidad a los kits.

El tique con bizcocho

21,30 − 6,50 = 14,80 €; 14,80 − 12,60 = 2,20 €

Tique medio con bizcocho	sin IVA	**21,30 €**
Resto de la compra	21,30 − 6,50 (el bizcocho)	**14,80 €**
Frente a un tique sin bizcocho (12,60 €)	2,20 ÷ 12,60 × 100	**+17,46 %**
300 tiques al mes (supuesto: un bizcocho por tique)	300 × 2,20	**660,00 €**

La diferencia no es 21,30 − 12,60 = 8,70 €, porque el primer tique incluye el bizcocho.

CLAVE

Es una **asociación**, no una causa probada: puede que quien compra bizcocho ya hiciera compras grandes.

Mantener, adaptar, ampliar o retirar



Mantener

Seguir igual y vigilar.



Adaptar

Cambiar formato, receta, precio o canal.



Ampliar

Más referencias, más capacidad, nuevos clientes. Nuevo producto: ideas, filtro, concepto, análisis económico, desarrollo, prueba de mercado y lanzamiento.



Retirar

Dejar de vender, a veces de forma escalonada: avisar a los habituales con una alternativa, agotar existencias, revisar los kits en los que entra y anotar el motivo.

CLAVE

Ansoff: penetración (más de lo mismo al mismo cliente), desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. Los kits de oficina son, para La Despensa, una diversificación: más riesgo y más necesidad de prueba.

Propuesta de decisiones

Borrador del equipo, 04/03/2027.

LÍNEA	DECISIÓN Y EVIDENCIA	COSTE	RESPONSABLE Y REVISIÓN
A · Kits de oficina	Ampliar con prueba: 4 semanas (30/03-26/04) con Albada y Cardo; 0,5 frente a Brañas en mercado +8 %	136,00 € (10 kits de muestra a 13,60 €)	Itxaso · 30/04/2027
B · Bizcochos	Mantener y adaptar: porción individual para el K06; líder (1,5), 60 % con tarjeta, en el K01 y el K02	Coste pendiente de escandallo	Olvido · 30/04/2027

Indicadores fijados antes de empezar. A: kits pedidos por semana, oficinas que repiten, valoración de cada entrega y minutos de trabajo por mañana. B: ventas mensuales, cuota frente al año anterior y ventas de la porción individual en el K06. Se anotan cada semana en la misma hoja.

CLAVE

Una decisión completa dice qué se hace, con qué evidencia, cuánto cuesta, quién la lleva, cuándo se revisa y qué resultado se considerará un éxito.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Dos líneas en la matriz BCG



Tú, con los datos de Adrián

Miércoles 03/03/2027: la parte de cálculo de la decisión de cartera. Umbrales declarados: crecimiento 5 % y participación relativa 1. Caso ficticio.

1. **La decisión, los datos y el alcance.** Ventas medias mensuales del último trimestre: A 120 (Cocinas Brañas 240), mercado +8 %; B 300 (panadería artesana 200), mercado +2 %.

2. **Participación relativa.** A: 120 ÷ 240 = 0,5. B: 300 ÷ 200 = 1,5. Comprobación: 0,5 × 240 = 120; 1,5 × 200 = 300.

3. **Clasificar con los umbrales.** A: 8 % ≥ 5 % y 0,5 < 1 → interrogante. B: 2 % < 5 % y 1,5 ≥ 1 → vaca.

4. **Contrastar con la cuota absoluta.** 7,41 % (A) y 24,51 % (B). B es líder porque vende más que su principal competidor (1,5), no por su cuota.

5. **Sensibilidad y alcance.** Con el 10 %, A sería perro y B seguiría vaca. A favor de B: 1.140,00 € de contribución al mes, 60 % de unidades con tarjeta, dentro del K01 y del K02.

6. **Propuesta abierta a revisión.** Probar A del martes 30/03 al lunes 26/04/2027 y mantener B adaptando su formato, con revisión el 30/04/2027.

✔ **A 0,5 → interrogante** y **B 1,5 → vaca** con los umbrales del 5 % y 1 (con el 10 %, A sería perro). La casilla no decide: Nora necesita además margen, fidelidad y estrategia.

Decisión de cartera

Para tu empresa simulada, con dos o tres líneas de productos o servicios. Entregable P04_v1: hoja de cálculo (series, ratios, matriz y fila de control) y tabla de decisiones.

1

Fase con evidencias

Asigna a cada línea una fase del ciclo de vida con dos evidencias.

2

Ratio y matriz

Calcula la participación relativa frente al competidor de referencia y sitúa cada línea en la BCG con los umbrales declarados y una prueba de sensibilidad.

3

Decisión

Mantener, adaptar, ampliar o retirar, con su coste, quién la lleva y en qué fecha se revisa.

CLAVE

Evidencia: fuente y fecha de cada dato de ventas y de la competencia; marca si es un dato observado, una estimación o un supuesto.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Unai

Unai pegó las ventas y la matriz en un asistente de IA y le pidió que las interpretara. Pulsa cada tarjeta.

«Todo producto con ventas decrecientes está necesariamente en declive irreversible»

BULO

Un dato no prueba una fase: hacen falta varios periodos de caída frente al año anterior y el mercado a la baja. B vende un 1,96 % menos, pero su mercado crece un 2 %.

«La participación relativa de A es del 50 %, muy baja»

BULO

Es un ratio sin unidad: 120 ÷ 240 = 0,5. «50 %» es un error de unidad; la cuota de A es el 7,41 %.

«Las vacas hay que retirarlas porque no crecen»

BULO

Una vaca suele aportar más dinero del que consume: B deja 1.140,00 € al mes, sostiene el K01 y el K02 y el 60 % se compra con tarjeta.

REPASO

Ideas clave

- Una fase del ciclo de vida se defiende con evidencias: serie completa, trimestres, mismo mes del año anterior y mercado.
- S3 cae un 39,19 % en agosto, pero solo un 1,10 % interanual y vuelve a 300: estacionalidad y madurez, no declive.
- Crecimiento del mercado y cuota absoluta van en %; la participación relativa es un ratio sin unidad (ventas propias ÷ competidor de referencia).
- A: 0,5 y cuota 7,41 % (mercado +8 %). B: 1,5 y 24,51 % (+2 %); B pierde 0,99 p. p.: señal que vigilar.
- Con umbrales declarados del 5 % y 1, A es interrogante y B es vaca; con el 10 %, A sería perro.
- La matriz no ve margen, sinergias, fidelidad, competencia ni tendencia: B aporta 1.140,00 € al mes y va en el K01 y el K02.
- Imagen percibida (78,33 %: obrador propio) frente a posicionamiento buscado; la encuesta describe a los clientes del mostrador.
- El tique con bizcocho lleva 2,20 € más de otras compras (+17,46 %): una asociación, no una causa probada.
- Decisión completa: qué, evidencia, coste, responsable, fecha de revisión y resultado de éxito.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**