The background of the cover is a collage of US dollar bills, including a \$100 bill, a \$20 bill, and a \$5 bill, all slightly faded and overlapping. The text is centered over this background.

# **MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) **por** **sector económico y** **principales provincias** **del Ecuador****

*Por María Cristina Gomesjurado Jarrín*



FEDERAL RESERVE NOTE  
HF 55772676C  
F6



42987B

FOR ALL OTHERS, PRIVATE  
2006  
*Paul Schubert, Chief*  
President of the Federal Reserve

U.S. TREASURY  
ONE HUNDRED DOLLARS  
ONE HUNDRED DOLLARS  
HF 55772676C  
Henry M. Paulson  
Secretary of the Treasury  
100

THE UNITED STATES OF AMERICA  
IF 48742987B  
RESERVE NOTE  
50  
U.S. TREASURY  
50

ONE HUNDRED DOLLARS  
ONE HUNDRED DOLLARS  
RESERVE NOTE  
50  
THE UNITED STATES OF AMERICA

Con el propósito de brindar una pequeña visión estratégica de los sectores económicos en la producción de las principales provincias del Ecuador se plantea en el presente artículo la elaboración de tres matrices BCG para las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay, tomando en consideración la información publicada en el Banco Central del Ecuador en sus boletines estadísticos mensuales, y la información recolectada por el Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) en el Censo económico llevado a cabo en el año 2010.

El artículo se divide en tres partes, la primera, en la cual se hace una pequeña revisión de la coyuntura económica del país; la segunda continuando con una explicación metodológica de la matriz BCG y finalizando con una presentación de resultados y conclusiones.

## Coyuntura Económica del Ecuador

El Ecuador durante los últimos años ha experimentado un crecimiento de su economía, muchos sostienen que esto se debe, en gran medida, al gasto público que el gobierno ha destinado, que a su vez ha sido financiado por los precios del petróleo. La CEPAL, en su "Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2011", estima que el crecimiento de la economía de la región experimentará una desaceleración y que en promedio alcanzaría el 3,7% a finales de 2012 (Acosta Alberto, Martín Fernando, 2012).

Este informe prevé que el Ecuador a pesar de liderar el crecimiento y ubicarse en el cuarto puesto de la región, con una tasa del 5% muy similar a las previsiones del BCE (5.35%), tendrá paulatinas caídas en el crecimiento (Acosta Alberto, Martín Fernando, 2012).

Las previsiones de otros organismos internacionales, son aún más conservadoras, el FMI estima el crecimiento de la economía ecuatoriana en 2012 de 3,8% con caídas a 3,4% en 2013 y 2,69% en 2014 y 2015, estimaciones que se asemejan a las realizadas por el Baco Mundial que estima un

crecimiento de 3,35% para 2012 y 3,41% para 2013 (Acosta Alberto, Martín Fernando, 2012).

En general, se puede sostener que a pesar de que en previsiones económicas la economía ecuatoriana tendría una tendencia a disminuir sus tasas de crecimiento, el panorama es al incremento positivo de la mayoría de los indicadores macroeconómicos. Según el BCE todos los componentes de la demanda interna crecerán a tasas positivas (Acosta Alberto, Martín Fernando, 2012).

En el marco del Censo Económico del año 2010 las provincias que más contribuyen a la producción, tomando como variable proxy a las ventas totales, son Pichincha (45,9%), Guayas (27,2%) y Azuay (7,11%), es importante resaltar en este sentido que entre las tres provincias juntas acarrean más del 80% de los ingresos totales por ventas (Ver tabla 1).

**Tabla 1. Ingresos por ventas por provincias, porcentaje de participación, 2010.**

	Ventas US\$	% de participación
PICHINCHA	66.948.957	45,9%
GUAYAS	39.644.948	27,2%
AZUAY	10.376.213	7,1%
EL ORO	4.885.750	3,3%
MANABÍ	4.728.551	3,2%
TUNGURAHUA	3.254.789	2,2%
IMBABURA	2.474.923	1,7%
SANTO DOMINGO	2.067.738	1,4%
LOS RIOS	1.898.024	1,3%
LOJA	1.853.387	1,3%
CHIMBORAZO	1.343.343	0,9%
ESMERALDAS	1.336.944	0,9%
SANTA ELENA	964.000	0,7%
COTOPAXI	950.146	0,7%
CAÑAR	635.885	0,4%
ZAMORA CHINCHIPE	393.130	0,3%
CARCHI	389.214	0,3%
SUCUMBIOS	386.497	0,3%
PASTAZA	297.533	0,2%
ORELLANA	276.267	0,2%
MORONA SANTIAGO	232.671	0,2%
GALÁPAGOS	194.297	0,1%
NAPO	168.764	0,1%
BOLIVAR	152.330	0,1%
ZONA NO DELIMITADA	10.704	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>145.865.004</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: INEC, Censo Económico 2010  
Elaboración: Propia

Es importante contrastar estas cifras con la información obtenida en el BCE donde corroboramos nuevamente la predominancia de las provincias de Pichincha y Guayas en producción, consumo intermedio y generación de valor agregado, más no en la provincia de Azuay donde podemos observar provincias orientales con mayor contribución, estas diferencias pueden darse en gran medida por el sector petróleo de dichas provincias que no se expresa en el Censo Económico (Ver tabla 2).

**Tabla 2. Variables macroeconómicas provinciales, Miles de dólares 2007.**

	PRODUCCIÓN		CONSUMO INTERMEDIO		VALOR AGREGADO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
PICHINCHA	24.210.766	31,93	11.781.169	33,22	12.429.597	3.080,00
GUAYAS	23.850.897	31,46	11.332.389	31,95	12.518.508	3.102,00
MANABÍ	4.813.819	6,35	2.250.202	6,34	2.563.617	635,00
AZUAY	4.495.446	5,93	2.165.730	6,11	2.329.716	577,00
EL ORO	2.510.401	3,31	1.114.600	3,14	1.395.801	346,00
TUNGURAHUA	2.407.696	3,18	1.162.344	3,28	1.245.352	309,00
LOS RIOS	2.330.564	3,07	868.838	2,45	1.461.726	362,00
ESMERALDAS	1.610.166	2,12	695.893	1,96	914.273	227,00
LOJA	1.517.443	2,00	610.607	1,72	906.836	225,00
COTOPAXI	1.474.094	1,94	657.449	1,85	816.645	202,00
IMBABURA	1.425.136	1,88	600.720	1,69	824.416	204,00
CHIMBORAZO	1.356.893	1,79	572.320	1,61	784.573	194,00
CAÑAR	887.663	1,17	405.327	1,14	482.336	120,00
CARCHI	532.482	0,70	222.138	0,63	310.344	77,00
BOLIVAR	456.307	0,60	178.374	0,50	277.933	69,00
SUCUMBIOS	430.758	0,57	194.442	0,55	236.316	59,00
FRANCISCO DE ORELLANA	339.418	0,45	161.065	0,45	178.353	44,00
MORONA SANTIAGO	275.095	0,36	120.278	0,34	154.817	38,00
NAPO	246.354	0,32	103.252	0,29	143.102	35,00
PASTAZA	245.747	0,32	100.519	0,28	145.228	36,00
GALÁPAGOS	207.319	0,27	90.894	0,26	116.425	29,00
ZAMORA CHICHIPE	194.324	0,26	76.394	0,22	117.930	29,00
SANTO DOMINGO	-	-	-	-	-	-
SANTA ELENA	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>75.818.788</b>	<b>100</b>	<b>35.464.944</b>	<b>100</b>	<b>40.353.844</b>	<b>100</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Al analizar los indicadores no petroleros, podemos observar que las diferencias entre cuentas nacionales y el Censo Económico ubican nuevamente a las tres provincias como las que más contribuyen a la producción nacional, Azuay le sigue a de cerca a Manabí en el cuarto puesto (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Variables macroeconómicas provinciales no petroleras, miles de dólares 2007.**

	PRODUCCIÓN		CONSUMO INTERMEDIO		VALOR AGREGADO	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
PICHINCHA	24.210.766	31,93	11.781.169	33,22	12.429.597	3.080,00
GUAYAS	23.850.897	31,46	11.332.389	31,95	12.518.508	3.102,00
MANABÍ	4.813.819	6,35	2.250.202	6,34	2.563.617	635,00
AZUAY	4.495.446	5,93	2.165.730	6,11	2.329.716	577,00
EL ORO	2.510.401	3,31	1.114.600	3,14	1.395.801	346,00
TUNGURAHUA	2.407.696	3,18	1.162.344	3,28	1.245.352	309,00
LOS RIOS	2.330.564	3,07	868.838	2,45	1.461.726	362,00
ESMERALDAS	1.610.166	2,12	695.893	1,96	914.273	227,00
LOJA	1.517.443	2,00	610.607	1,72	906.836	225,00
COTOPAXI	1.474.094	1,94	657.449	1,85	816.645	202,00
IMBABURA	1.425.136	1,88	600.720	1,69	824.416	204,00
CHIMBORAZO	1.356.893	1,79	572.320	1,61	784.573	194,00
CAÑAR	887.663	1,17	405.327	1,14	482.336	120,00
CARCHI	532.482	0,70	222.138	0,63	310.344	77,00
BOLIVAR	456.307	0,60	178.374	0,50	277.933	69,00
SUCUMBIOS	430.758	0,57	194.442	0,55	236.316	59,00
FRANCISCO DE ORELLANA	339.418	0,45	161.065	0,45	178.353	44,00
MORONA SANTIAGO	275.095	0,36	120.278	0,34	154.817	38,00
NAPO	246.354	0,32	103.252	0,29	143.102	35,00
PASTAZA	245.747	0,32	100.519	0,28	145.228	36,00
GALÁPAGOS	207.319	0,27	90.894	0,26	116.425	29,00
ZAMORA CHIHIPE	194.324	0,26	76.394	0,22	117.930	29,00
SANTO DOMINGO	-	-	-	-	-	-
SANTA ELENA	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>75.818.788</b>	<b>100</b>	<b>35.464.944</b>	<b>100</b>	<b>40.353.844</b>	<b>100</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

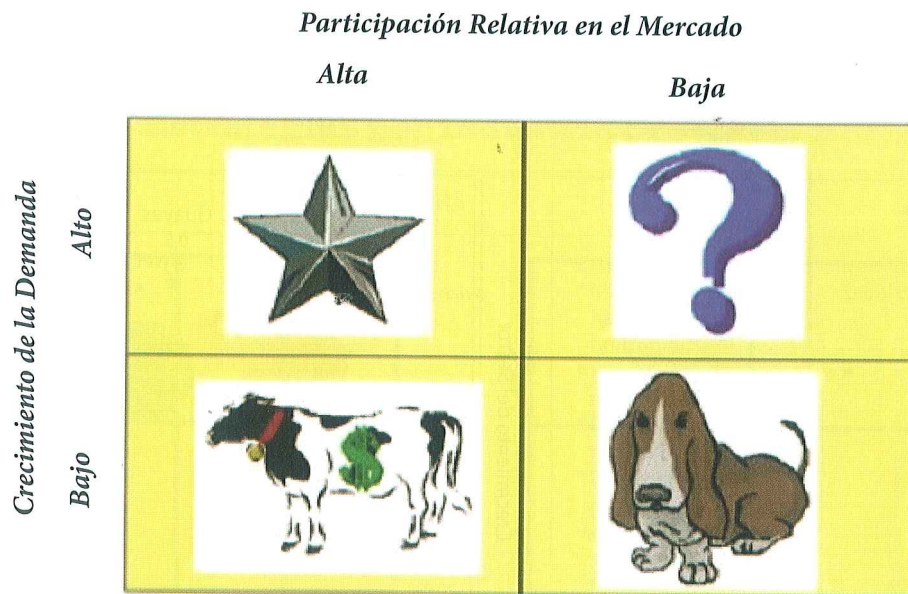
Por ramas de actividad en el año 2010 según cifras del BCE, los sectores que más crecen en el país son la explotación de minas y canteras (39%), el comercio (15%) la industria manufacturera (13%), construcción y servicios (9% casa uno). La mayoría de estos sectores generan grandes encadenamientos productivos lo que hace que la economía del país se dinamice.

## Matriz Boston Consulting Group

**A**l hablar de estrategias a nivel corporativo generalmente nos referimos a la matriz del portafolio corporativo, la misma que fue desarrollada a principios de los 70 por el Boston Consulting Group, es por esa razón que generalmente a esta matriz se le conoce como matriz BCG.

Según Fred David (2008), la matriz BCG se utiliza para administrar una cartera de negocios, en el caso de este artículo los sectores económicos que se generan al interior de cada provincia se les da el tratamiento de cartera de negocios de una compañía (cada provincia). El eje horizontal representa la participación relativa de mercado, la cual se define como “la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación del mercado de la principal empresa rival en esa misma industria” (David, 2008, 230). El eje vertical representa la tasa de crecimiento de la división industrial en relación con las otras divisiones industriales.

**La matriz BCG** se divide en cuatro cuadrantes que son:



**Interrogantes.** Este cuadrante representa productos, industrias o sectores económicos con una alta tasa de crecimiento y una baja participación de mercado, se asocian a este cuadrante principalmente productos, sectores o segmentos de mercado sobre los cuales pesa una indecisión. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo baja. Si se decide consolidar este tipo de productos o sectores se recomienda generar estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) (David, 2008,230).

**Estrellas.** El cuadrante correspondiente a estrellas corresponde a las mejores oportunidades a largo plazo de las organizaciones ya que su característica es tener tanto un alto crecimiento del mercado y una buena rentabilidad. Para poder mantener a las industrias o productos en estas posiciones se necesita de altas inversiones. En este sentido se pueden utilizar estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontales, penetración del mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos (David, 2008,230).

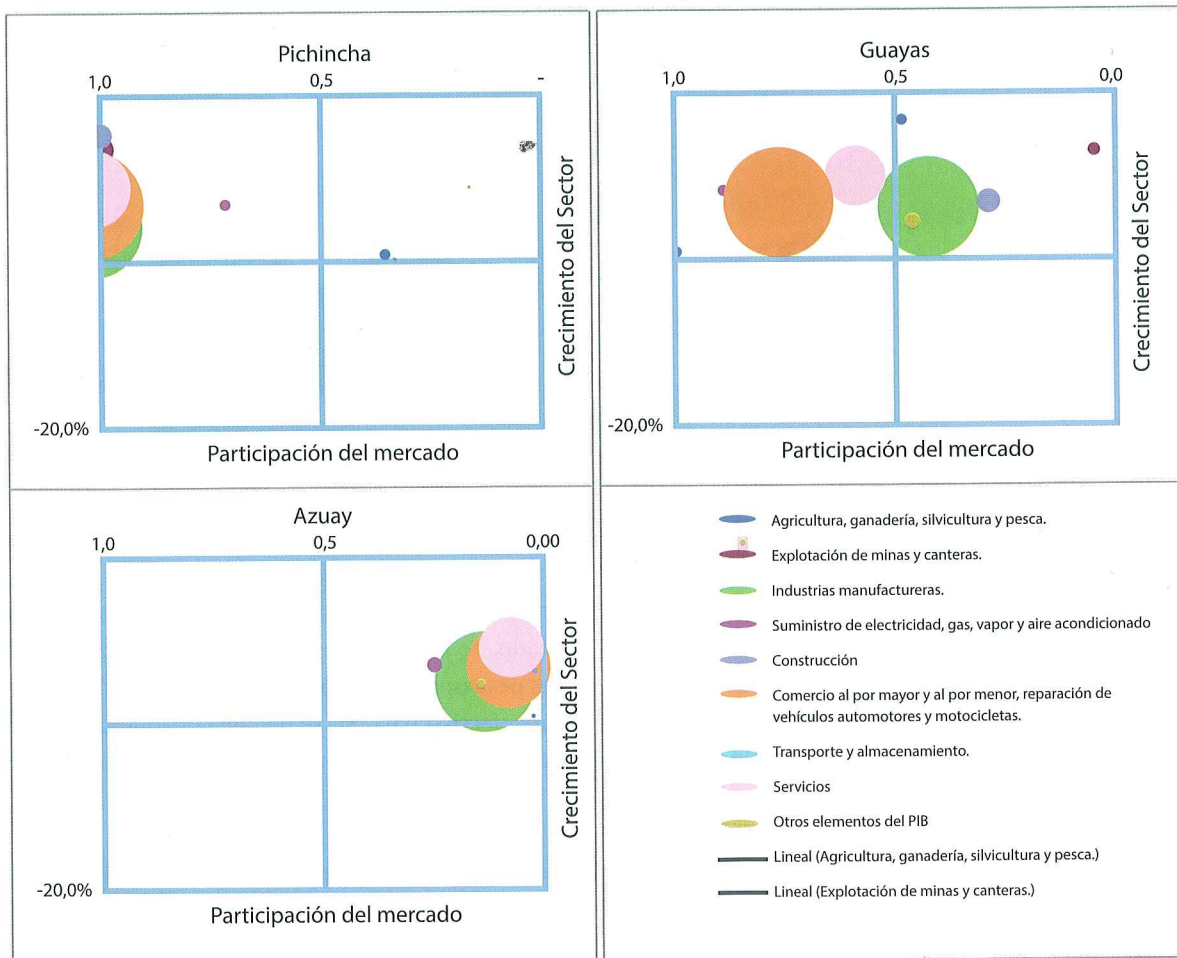
**Vacas lecheras.** Cuadrante caracterizado por bajo crecimiento de la industria y una alta participación en el mercado, a estas industrias o productos se les conoce con este nombre debido a que no necesitan grandes inversiones de dinero para obtener buenos rendimientos. Entre las estrategias más utilizadas podemos ubicar desarrollo de productos o la diversificación concéntrica (David, 2008,231).

**Perros.** Con esta denominación se les conoce a los productos que caen en un cuadrante donde teniendo una muy baja participación compiten en mercados de muy poco crecimiento. La reducción es generalmente utilizada para este tipo de estrategias (David, 2008 pag. 231).

## Matriz BCG por principales provincias

**E**n el presente documento se trabajó con dos fuentes de información: la primera, el Censo Económico del año 2010 de donde se obtuvo las ventas totales por rama de actividad o sector económico y por provincia para así obtener la participación relativa que tiene cada sector en una provincia determinada.

La segunda fuente de información utilizada corresponde al Banco Central del Ecuador a su Boletín Estadístico Mensual, en esta ocasión se utilizó el boletín 1926 correspondiente a agosto de 2012 de donde se obtuvo el PIB por industria desde 1995 hasta 2010. De esta información se obtuvo la tasa de crecimiento de la industria.



Fuente: INEC, Censo Económico 2010. BCE / Boletín estadístico mensual, Agosto 2011

Elaboración: Propia