



**Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial:
aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

**Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de
la Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

María Cristina Gómez Jurado Jarrín.

Universidad de las Américas (UDLA). c_gomezjurado@hotmail.com

RESUMEN

Con el propósito de brindar una visión estratégica de los sectores económicos del Ecuador, se plantea en el presente artículo la elaboración de diferentes matrices de Boston Consulting Group por sectores económicos en relación al PIB y al ingreso económico por cada sector, tomando en consideración la información publicada en el Banco Central del Ecuador en sus boletines estadísticos mensuales, y en la Revista EKOS, para concluir con un pequeño análisis reflexivo de las estrategias a considerar en los diferentes sectores de la economía ecuatoriana, como un aporte al mercado empresarial tanto público como privado.

PALABRAS CLAVES: matriz boston consulting group, sector económico, estrategias, producto interno bruto (pib)



**Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial:
aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

**Sectors of the Ecuadorian economy from a business perspective: implementation of the
Matrix Boston Consulting Group (BCG)**

ABSTRACT

In order to provide a strategic overview of the economic sectors of Ecuador, it is proposed in this paper the development of different matrices of Boston Consulting Group by economic sector in relation to PIB and income for each sector, taking into account the information published in the Central Bank of Ecuador in its monthly statistical bulletin, and the EKOS Magazine, concluding with a small reflective analysis of the strategies to consider in different sectors of the Ecuadorian economy as a contribution to the business market both public and private.

KEYWORDS: boston consulting group matrix, economic sector, strategies, gross domestic product (pib)



1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es facilitar el estudio, comprensión y análisis de las actividades económicas y estratégicas de los diferentes sectores económicos del Ecuador, los mismos que son divisiones o ramas de la actividad económica y se distinguen tres grandes sectores: primario está formado por las actividades relacionadas con la obtención de los recursos de la naturaleza, agrícola, ganadero, forestal y pesquero; el sector secundario es el conjunto de actividades que implican transformación de materias primas y alimentos a través de los más variados procesos productivos, reservas de petróleo, industria de la energía eléctrica e industria textil; el sector terciario se encarga de las actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se prestan para satisfacer las necesidades de la población.

En el Ecuador, gracias a la exportación del petróleo y la venta de productos primarios como el banano, cacao, rosas, entre otros, la economía ha crecido en los últimos años; el gobierno busca generar más riqueza a través de la transformación de la matriz productiva que convertirá al país en generador y exportador de productos y servicios con mayor valor agregado a través del aprovechamiento del conocimiento y el talento humano, con el fin de lograr un desarrollo sostenible promoviendo el desarrollo de las industrias, mejorando los sistemas de valor agregado, sustituyendo importaciones de corto plazo y maximizando las exportaciones.

La matriz BCG es, por supuesto, la herramienta para identificar el entorno empresarial de un producto o línea de productos, en esta investigación los sectores productivos relacionamos con el sector empresarial, para examinar el posicionamiento en el mercado, y establecer diferentes estrategias para cada sector, ésta matriz ha mantenido su popularidad en el mercado a causa de su fácil aplicación.

El beneficio principal de la matriz BCG es que sobresale la importancia del flujo de efectivo, las necesidades de las diferentes divisiones y las características de la inversión. Las divisiones evolucionan a lo largo del tiempo en el caso de algunas organizaciones: Los perros se convierten en incógnitas, las incógnitas en estrellas, las estrellas en vacas lecheras, las vacas



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

lecheras en perros, de acuerdo al sentido de las manecillas del reloj; las organizaciones deben esforzarse por lograr una cartera en la que todas las divisiones sean estrellas. (David, 2013, p. 185).

Por consiguiente el objetivo del artículo es determinar el cambio estratégico de los diferentes Sectores Productivos del Ecuador, a través de la coyuntura económica de estos últimos cinco años, utilizando la matriz BCG, tomando en referencia los ingresos de cada industria desde el año 2011 al 2015.

2. METODOS

El artículo se divide en tres partes, la primera, en la cual se hace una pequeña revisión de la coyuntura económica del país hasta la actualidad; continuando con una explicación metodológica de la Matriz Boston Consulting Group, y finalizando con una presentación de resultados y conclusiones.

3. RESULTADOS

COYUNTURA ECONÓMICA DEL ECUADOR

En 2007, El Ecuador, emprendió un proceso de cambio que planeó convertir la economía y el rumbo de la política en nuestro país, en el transcurso de los últimos años ha logrado una fortaleza que contribuye a la unidad de América Latina y a la reconstrucción de la identidad.

Durante los últimos años el Ecuador 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).

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en el país ha prevalecido la inversión en la creación de capacidades y en la reducción de brechas territoriales y sociales.



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

En el Informe del BCE publicado en el mes de abril de 2016, el Ecuador registró un crecimiento económico (PIB) de 0.3% a precios constantes, equivalente a USD 69,969 millones. En el cuarto trimestre de 2015 creció en 0.1%, en relación con el trimestre anterior, y mostró una variación negativa de -1.2% respecto al cuarto trimestre de 2014. El Gasto de Consumo Final del Gobierno General (0.08 puntos porcentuales); la variación de existencias (0.29 puntos porcentuales); y, el Gasto de Consumo Final de los Hogares (0.02 puntos porcentuales) contribuyeron positivamente; el Gasto de Consumo Final del Gobierno General registró una variación trimestral de 0.6%, desde la óptica de la oferta-utilización de bienes y servicios; el comportamiento del VAB petrolero (comprende la suma del VAB de las industrias de extracción de petróleo más la refinación del petróleo), mostró un decrecimiento de -1.5%.

Para el cuarto trimestre de 2015, la variación interanual del PIB fue de -1.2%; se registró un crecimiento del VAB Petrolero de 2.0% y el VAB No Petrolero decreció en -0.9%.

Las actividades económicas que mostraron una mayor participación (puntos porcentuales), en relación a la variación interanual del PIB (-1.2%), son: Manufactura (0.02); Acuicultura y pesca de camarón (0.04); Electricidad y agua (0.13); Actividades Profesionales (0.13); y Agricultura (0.26).

En febrero de 2016 la Producción Nacional de Petróleo disminuyó en 1.7% con relación a febrero del 2015; las empresas Operadora Río Napo y Petroamazonas disminuyeron su producción en 0.4% y 0.3% respectivamente, las empresas privadas también redujeron en 6.4%; esta situación se debe a los precios bajos en el mercado mundial, lo que llevó al gobierno a cambiar sus estrategias en este sector y a recortar la producción, prevaleciendo los campos más rentables.

Según Sandra Naranjo (Secretaria Nacional de Senplades), presentó al pueblo ecuatoriano el Informe a la Nación 2016, en el cual informa que varios Organismos Internacionales como la CEPAL, CAF y el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, muestra las políticas sociales de éste gobierno. La inversión promedio por año en salud es cinco veces más de lo que era entre 2000-2006, en éstos nueve años transformó el sistema de salud de 486 millones de dólares en el 2007 a 2.570 millones de dólares en el 2015; incrementó profesionales de la



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

salud por 10.000 habitantes, se duplicó la tasa de profesionales de la salud, hoy estamos cercanos al estándar internacional de la OMS (23) habitantes.

El sector de la construcción, el país enfrentaba problemas de acceso a una vivienda y hábitat digno, en éste período se han realizado grandes avances, se ha reducido la tasa de hacinamiento del 18.9% en el 2006 al 11.8% en el 2015; disminución de la vivienda precaria pasando del 23% en el 2006 al 13% en el 2015; existe un nuevo reto en el cumplimiento de normas de construcción a causa del terremoto del 16 de abril de 2016.

La inversión anual promedio en educación es 3.7 veces más que el promedio 2000-2006, existe un 97% en el 2015 de confianza en el sector público; según la UNESCO, el Ecuador es el segundo país que ha mejorado la calidad de la educación en la Región.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo en su evaluación del 2015, el Ecuador ocupa el sexto lugar en Latinoamérica en términos de eficiencia, el servicio público logra un salto en calidad de 15/100 en el 2006 y 41/100 en el 2015, respecto América Latina de 30/100 en el 2006 a 40/100 en el 2015.

Según la Secretaría Nacional de Planificación, el Ecuador es el segundo país de infraestructura de la Región (carreteras aeropuertos, puertos; según el Consejo Mundial de Energía de las Naciones Unidas es el quinto en el mundo en eficiencia energética, educación y servicio público.

Según Jorge Glas (Vicepresidente de la República), presentó al pueblo ecuatoriano el Informe a la Nación 2016, en el cual informa que los ingresos en el Sector Eléctrico crecieron de 847 millones en el 2006 a 1800 en el 2015 fueron 1800 millones, es decir pasamos a tener una cobertura eléctrica del 93% al 97% en el año 2015 beneficiando a 900.000 familias ecuatorianas, es el único país que redujo las pérdidas de electricidad en la Región.

En Telecomunicaciones, es el segundo país con mayor crecimiento en banda ancha de internet en Latinoamérica y aumentó la velocidad de red cuarenta veces, se equipararon 8.000 laboratorios de computación, democratizando el acceso a la tecnología de todos los ecuatorianos. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, duplicó sus ingresos y alcanzó 916 millones en 2015.



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Este año el país enfrentó un fenómeno del Niño, pero estuvieron protegidas miles de hectáreas de la Costa, ya que implantaron proyectos de control de inundaciones y potenciaron 324.000 hectáreas que fueron beneficiadas para seguir produciendo.

La renegociación de los contratos petroleros significó un beneficio para el país de 4.158 millones adicionales al año 2014, alcanzamos una producción petrolera de 557 mil barriles por día.

El Vicepresidente también recalco que el 95% de las vías están en buen estado.

En el sector minero existen dos Proyectos en marcha como Fruta del Norte y Mirador se prevé una inversión al 2019 de más de 2.500 millones.

Los Ingresos de los sectores manufacturero, comercial y agroindustrial se duplicaron entre 2007 y 2015; es así que se han legalizado 236.000 títulos de tierra y se han implantado programas con el objetivo de desarrollar sus cultivos, como maíz, cacao, entre otros.

El Turismo es la tercera fuente de ingresos no petroleros, creando 170 mil plazas de trabajo directo e indirecto.

Del 2007 al 2015 de acuerdo al Foro Económico Mundial, el Ecuador ha subido 14 posiciones en el índice de competitividad global, 57 posiciones en infraestructura de calidad de vías, 27 posiciones en capacidad de innovar, 15 posiciones en acceso a internet en escuelas, 47 posiciones en innovación por la colaboración entre academia y empresas.

Según la Consultora Boston Consulting Group, en un estudio realizado al Ecuador como un caso atípico reconoce que el Ecuador es el país que mejor ha invertido los recursos del petróleo, y transforma el crecimiento en bienestar; los ingresos petroleros de estos años se han convertido en capital físico, talento humano, preparando al país con una economía no petrolera y garantizando los recursos para las nuevas generaciones.

BOSTON CONSULTING GROUP

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



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Según Fred David (2013) la matriz BCG se utiliza para administrar una cartera de negocios, cuando en una empresa las divisiones compiten en industrias diferentes, es necesario desarrollar una estrategia para cada negocio independiente, ésta matriz está creada para mejorar los esfuerzos realizados por las empresas multidivisionales para la formulación de las diferentes estrategias, en el caso de este artículo se tomó en cuenta el Producto Interno Bruto (PIB) de cada uno de los sectores económicos del Ecuador con fines comparativos, para determinar la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento por sector. El eje horizontal representa la participación relativa de mercado, la cual se define como la proporción de la participación de mercado de una división en una industria particular respecto de la participación de mercado de la principal empresa rival en esa industria (David, 2013 pag. 182). El eje vertical representa la tasa de crecimiento de la división industrial en relación con las otras divisiones industriales.

La matriz BCG (Ver figura # 1) se la divide en cuatro cuadrantes que son:



Figura 1. Matriz BCG

Fuente: Carreto, Julio (2012)

Elaboración: Carreto, Julio (2012)



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Interrogantes.- este cuadrante representa productos, industrias o sectores económicos con una alta tasa de crecimiento y una baja participación relativa de mercado, con necesidades grandes de efectivo, sobre los cuales pesa una indecisión, y es baja su generación de efectivo. Si se decide consolidar este tipo de productos o sectores se recomienda generar estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y Defensivas como la desinversión. (David, 2013, p. 184).

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 hacia adelante, hacia atrás u horizontal; intensivas como penetración del mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. (David, 2013, p. 185).

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 producto o la diversificación concéntrica, recorte de gastos y desinversión (David, 2013, p. 185).

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. El recorte de gastos, desinversión y liquidación, es generalmente utilizada para este tipo de estrategias (David, 2013, p. 185).

MATRICES BCG POR SECTORES PRODUCTIVOS

En el presente documento se trabajó con la información correspondiente al Banco Central del Ecuador en su boletín estadístico mensual, en esta ocasión se utilizó el boletín 1970 correspondiente abril de 2016 de donde se obtuvo el PIB por industria desde 2003 hasta 2015.

El PIB es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un año en una economía, debido a tres razones la tendencia del PIB real aumenta: por el crecimiento de la población, por los avances de la tecnología, y por el crecimiento de capital.



**Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial:
aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

De esta información se obtuvo la tasa de crecimiento de la industria, la misma que es el porcentaje en el que se incrementa el valor del PIB y el porcentaje de participación relativa de mercado se obtuvo con los datos de la revista EKOS, ingresos por sectores productivos.



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Tabla 1. Composición del producto interno bruto por clase de actividad económica

	Agri cultu ra, Gana dería , caza y silvic ultur a	Acu icul tura y pes ca de cam arón	Pes ca (exc ept o cam arón)	Petr óleo y Mina s, Refi nación de Petr óleo	Man ufact ura (exc ept o refin ación de petró leo)	Sum inist ro de elect ricid ad y agu a	Con stru cción	Com ercio	Aloj amie nto y servi cios de comi da	Tra nspo rte	Corre o y Comu nicaci ones	Activ idade s de servi cios finan ciero s	Activ idade s profe siona les, técni cas y admini strativa s	Ense ñanza y Servi cios socia les y de salud	Adm inistr ación públi ca, defen sa; plane s de segur idad socia l oblig atori a	Servi cio domé stico	Otros Servic ios (2)	TOT AL VAL OR AGRA DO BRU TO	OTR OS ELE MEN TOS DEL PIB	PIB
20 03	3.616 .189	107. 836	311. 780	5.102 .764	5.099 .715	551. 651	3.32 8.79	4.666 .600	707.4 55	2.87 0.12	646.6 18	789.1 51	2.584 .004	3.326 .896	2.405 .024	145.2 33	3.603. 655	39.86 3.48	2.097. 779	41.961. 262
20 04	3.720 .875	129. 528	281. 658	6.997 .611	5.231 .494	494. 378	3.50 1.92	4.854 .680	742.0 94	2.93 0.43	753.1 94	864.9 18	2.675 .662	3.445 .865	2.489 .683	150.6 20	3.892. 015	43.15 6.63	2.250. 073	45.406. 710
20 05	3.874 .262	187. 543	361. 912	7.076 .117	5.565 .354	499. 894	3.80 2.20	5.148 .451	786.3 13	3.00 2.99	984.5 65	1.056 .153	2.892 .962	3.611 .413	2.542 .646	143.8 41	3.947. 505	45.48 4.12	2.325. 190	47.809. 319
20 06	4.004 .098	220. 639	389. 587	7.411 .324	5.835 .396	500. 136	3.97 6.99	5.345 .827	847.4 38	3.16 7.26	1.105. 167	1.266 .396	3.027 .431	3.762 .404	2.618 .800	148.4 41	3.954. 635	47.58 1.98	2.332. 631	49.914. 615
20 07	4.174 .664	223. 019	374. 429	6.896 .942	6.077 .119	585. 603	4.01 6.66	5.356 .038	864.9 79	3.23 1.20	1.241. 421	1.303 .028	3.241 .469	3.932 .127	2.784 .183	148.5 62	4.059. 454	48.51 0.90	2.496. 874	51.007. 777



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

2008	4.208 .926	231. 692	411. 050	6.978 .569	6.634 .572	761. 453	4.37 1.98	5.932 .593	910.3 96	3.40 8.91	1.501. 243	1.385 .900	3.463 .920	4.157 .011	2.839 .151	147.6 02	4.159. 057	51.50 4.03	2.746. 374	54.250. 408
2009	4.331 .942	239. 145	363. 797	7.000 .187	6.533 .552	685. 195	4.49 4.95	5.700 .437	990.2 14	3.63 1.81	1.622. 224	1.419 .333	3.360 .137	4.479 .318	3.165 .316	171.7 76	4.162. 166	52.35 1.51	2.206. 222	54.557. 732
2010	4.360 .989	257. 620	352. 757	6.855 .183	6.867 .903	921. 881	4.64 9.09	5.896 .054	1.031 .311	3.70 9.33	1.829. 774	1.561 .406	3.491 .760	4.801 .688	3.330 .171	183.8 26	4.169. 939	54.27 0.69	2.210. 361	56.481. 055
2011	4.689 .213	313. 651	363. 291	7.120 .837	7.265 .981	1.17 1.58	5.46 5.09	6.238 .357	1.092 .760	3.91 4.30	2.051. 262	1.772 .689	3.764 .398	5.023 .002	3.677 .807	177.3 27	4.331. 527	58.43 3.08	2.491. 976	60.925. 064
2012	4.667 .557	336. 469	403. 738	7.372 .377	7.510 .096	1.38 1.80	6.13 2.32	6.529 .858	1.136 .120	4.15 2.35	2.232. 444	2.065 .617	4.024 .214	5.364 .749	3.914 .813	174.9 07	4.345. 089	61.74 4.53	2.617. 903	64.362. 433
2013 (s d)	4.943 .856	367. 801	433. 011	7.499 .156	7.928 .166	1.48 4.49	6.64 4.15	6.939 .242	1.208 .325	4.40 6.57	2.371. 474	1.977 .112	4.235 .737	5.338 .243	4.178 .959	178.1 29	4.505. 844	64.64 0.26	2.652. 957	67.293. 225
2014 (p)	5.059 .553	393. 331	445. 781	7.389 .184	8.167 .326	1.59 9.78	7.12 9.40	7.482 .477	1.292 .203	4.67 7.82	2.566. 313	2.055 .054	4.392 .456	5.428 .244	4.348 .272	186.5 96	4.502. 223	67.11 6.02	2.650. 213	69.766. 239
2015 (pr e)	5.165 .653	447. 476	453. 784	7.260 .033	8.298 .508	1.72 5.95	7.08 3.33	7.531 .334	1.238 .547	4.75 2.75	2.519. 316	2.010 .686	4.612 .477	5.429 .159	4.388 .032	187.0 30	4.500. 779	67.60 4.90	2.363. 906	69.968. 813



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Tabla 2. Tasa de crecimiento

	Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura	Acuicultura y pesca de cámara	Pescadería (excluyendo camarón)	Petróleo y Minas, Refinación de Petróleo	Manufactura (excluyendo refinación de petróleo)	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio	Alojamiento y servicios de comida	Transporte	Correo y Comunicaciones	Actividades de servicios financieros	Actividades profesionales, técnicas y administrativas	Enseñanza y Servicios sociales y de salud	Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	Servicio doméstico	Otros Servicios (2)	TOTAL VALOR AGREGADO BRUTO	OTROS ELEMENTOS DEL PIB	PIB
2003																				
2004	2,89 %	20,12 %	9,66 %	37,13 %	2,58 %	10,38 %	5,20 %	4,03 %	4,90 %	2,10 %	16,48 %	9,60 %	3,55 %	3,58 %	3,52%	3,71 %	8,00 %	8,26 %	7,26 %	8,21 %
2005	4,12 %	44,79 %	28,49 %	1,12 %	6,38 %	1,12 %	8,57 %	6,05 %	5,96 %	2,48 %	30,72 %	22,11 %	8,12 %	4,80 %	2,13%	4,50 %	1,43 %	5,39 %	3,34 %	5,29 %
2006	3,35 %	17,65 %	7,65 %	4,74 %	4,85 %	0,05 %	4,60 %	3,83 %	7,77 %	5,47 %	12,25 %	19,91 %	4,65 %	4,18 %	3,00%	3,20 %	0,18 %	4,61 %	0,32 %	4,40 %
2007	4,26 %	1,08 %	3,89 %	6,94 %	4,14 %	17,09 %	1,00 %	0,19 %	2,07 %	2,02 %	12,33 %	2,89 %	7,07 %	4,51 %	6,32%	0,08 %	2,65 %	1,95 %	7,04 %	2,19 %



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

2008	0,82 %	3,89 %	9,78 %	1,18 %	9,17 %	30,0 3%	8,85 %	10,7 6%	5,25 %	5,50 %	20,93 %	6,36 %	6,8 6%	5,72 %	1,97%	- 0,65 %	2,4 5%	6,17 %	9,99 %	6,36 %
2009	2,92 %	3,22 %	- 11,50 %	0,31 %	1,52 %	- 10,0 1%	2,81 %	3,91 %	8,77 %	6,54 %	8,06 %	2,41 %	- 3,0 0%	7,75 %	11,49 %	- 16,38 %	0,0 7%	1,65 %	- 19,67 %	0,57 %
2010	0,67 %	7,73 %	- 3,03 %	2,07 %	5,12 %	34,5 4%	3,43 %	3,43 %	4,15 %	2,13 %	12,79 %	10,01 %	3,9 2%	7,20 %	5,21%	7,01 %	0,1 9%	3,67 %	0,19 %	3,53 %
2011	7,53 %	21,75 %	2,99 %	3,88 %	5,80 %	27,0 9%	17,55 %	5,81 %	5,96 %	5,53 %	12,10 %	13,53 %	7,8 1%	4,61 %	10,44 %	- 3,54 %	3,8 8%	7,67 %	12,74 %	7,87 %
2012	- 0,46 %	7,27 %	11,13 %	3,53 %	3,36 %	17,9 4%	12,21 %	4,67 %	3,97 %	6,08 %	8,83 %	16,52 %	6,9 0%	6,80 %	6,44%	- 1,36 %	0,3 1%	5,67 %	5,05 %	5,64 %
2013 (sd)	5,92 %	9,31 %	7,25 %	1,72 %	5,57 %	7,43 %	8,35 %	6,27 %	6,36 %	6,12 %	6,23 %	- 4,28 %	5,2 6%	0,49 %	6,75%	1,84 %	3,7 0%	4,69 %	1,34 %	4,55 %
2014 (p)	2,34 %	6,94 %	2,95 %	1,47 %	3,02 %	7,77 %	7,30 %	7,83 %	6,94 %	6,16 %	8,22 %	3,94 %	3,7 0%	1,69 %	4,05%	4,75 %	- 0,0 8%	3,83 %	- 0,10 %	3,67 %
2015 (pre)	2,10 %	13,77 %	1,80 %	1,75 %	1,61 %	7,89 %	0,65 %	0,65 %	4,15 %	1,60 %	1,83 %	2,16 %	5,0 1%	0,02 %	0,91%	0,23 %	- 0,0 3%	0,73 %	- 10,80 %	0,29 %
PRO MED IO	3,04 %	13,13 %	3,66 %	- 100,0 0%	4,17 %	10,8 8%	6,60 %	4,13 %	4,83 %	4,31 %	12,26 %	8,40 %	4,9 9%	4,20 %	5,19%	2,26 %	1,9 0%	4,52 %	1,39 %	4,38 %

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016



Elaboración: Propia

Tabla 3. Participación de mercado

	Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura, Pesca	Petróleo y Minas, Refinación de Petróleo	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Construcción	Comercio	Alojamiento y servicios de comida	Transporte	Actividades de servicios financieros	Enseñanza y Servicios sociales y de salud	Otros Servicios	TOTAL
2011	\$ 4.720.639.096,00	\$ 7.487.352.445,00	\$ 14.840.659.381,00	\$ 4.136.014.612,00	\$ 16.673.981.099,00	\$ 599.197.857,00	\$ 2.099.369.048,00	\$ 4.898.107.602,00	\$ 4.138.124.726,00	\$ 5.590.640.453,00	\$ 65.184.086.319,00
2012	\$ 6.640.820.227,00	\$ 22.833.656.498,00	\$ 17.970.959.486,00	\$ 5.830.199.823,00	\$ 19.831.656.302,00	\$ 669.277.970,00	\$ 2.923.840.126,00	\$ 5.818.350.592,00	\$ 5.099.081.169,00	\$ 7.621.542.075,00	\$ 95.239.384.268,00
2013 (sd)	\$ 5.945.759.517,00	\$ 22.691.867.054,00	\$ 18.720.117.631,00	\$ 5.215.025.001,00	\$ 20.652.744.742,00	\$ 717.172.681,00	\$ 3.358.786.945,00	\$ 6.263.373.713,00	\$ 5.429.975.512,00	\$ 7.955.287.444,00	\$ 96.950.110.240,00
2014 (p)	\$ 6.676.203.138,00	\$ 8.979.294.824,00	\$ 19.809.321.024,00	\$ 6.895.777.512,00	\$ 21.414.642.796,00	\$ 800.352.104,00	\$ 3.063.225.017,00	\$ 6.212.142.046,00	\$ 5.710.697.896,00	\$ 8.418.106.512,00	\$ 87.979.762.869,00
2015 (pre)	\$ 6.980.879.781,00	\$ 8.078.960.322,00	\$ 20.191.426.037,00	\$ 6.666.181.599,00	\$ 21.915.660.617,00	\$ 855.573.284,00	\$ 3.242.048.249,00	\$ 6.415.379.114,00	\$ 5.938.624.393,00	\$ 7.901.110.410,00	\$ 88.185.843.806,00

Fuente: Revista EKOS

Elaboración: Propia



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Tabla 4. Participación de mercado %

	Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura, Pesca	Petróleo y Minas, Refinación de Petróleo	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Construcción	Comercio	Alojamiento y servicios de comida	Transporte	Actividades de servicios financieros	Enseñanza y Servicios sociales y de salud	Otros Servicios	TOTAL
2011	7,24%	11,49%	22,77%	6,35%	25,58%	0,92%	3,22%	7,51%	6,35%	8,58%	100,00 %
2012	6,97%	23,98%	18,87%	6,12%	20,82%	0,70%	3,07%	6,11%	5,35%	8,00%	100,00 %
2013 (sd)	6,13%	23,41%	19,31%	5,38%	21,30%	0,74%	3,46%	6,46%	5,60%	8,21%	100,00 %
2014 (p)	7,59%	10,21%	22,52%	7,84%	24,34%	0,91%	3,48%	7,06%	6,49%	9,57%	100,00 %
2015 (pre)	7,92%	9,16%	22,90%	7,56%	24,85%	0,97%	3,68%	7,27%	6,73%	8,96%	100,00 %

Fuente: EKOS

Elaboración: Propia



**Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial:
aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Tabla 5. Participación relativa de mercado %

	Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura, Pesca	Petróleo y Minas, Refinación de Petróleo	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Construcción	Comercio	Alojamiento y servicios de comida	Transporte	Actividades de servicios financieros	Enseñanza y Servicios sociales y de salud	Otros Servicios
2011	28,31%	44,90%	89,00%	24,81%	100,00%	3,59%	12,59%	29,38%	24,82%	33,53%
2012	29,08%	100,00%	78,70%	25,53%	86,85%	2,93%	12,80%	25,48%	22,33%	33,38%
2013 (sd)	26,20%	100,00%	82,50%	22,98%	91,01%	3,16%	14,80%	27,60%	23,93%	35,06%
2014 (p)	31,18%	41,93%	92,50%	32,20%	100,00%	3,74%	14,30%	29,01%	26,67%	39,31%
2015 (pre)	31,85%	36,86%	92,13%	30,42%	100,00%	3,90%	14,79%	29,27%	27,10%	36,05%

Fuente: EKOS

Elaboración: Propia

Finalmente, una vez obtenido la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de cada sector productivo se procedió a elaborar las respectivas matrices BCG, que por supuesto se las tratará como empresas competidoras.

Como se analizó en el apartado de coyuntura económica, los sectores Agrícola, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca, son sectores que se están desarrollando, con una alta tasa de crecimiento y una baja tasa de participación relativa de mercado; la mayoría de sus industrias se encuentran en el cuadrante de productos interrogantes con grandes necesidades de efectivo, se recomienda estrategias intensivas como penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y defensivas como la desinversión; en la actualidad se están implantando programas con el objetivo de desarrollar sus cultivos como cacao, maíz, entre otros; se tomaron en cuenta los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 (Ver Figura # 2)



**Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial:
aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Tabla 6. Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura Y Pesca

AÑO	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
2011	28,31%	10,51%
2012	29,08%	10,67%
2013	26,20%	13,17%
2014	31,18%	5,29%
2015	31,85%	3,89%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

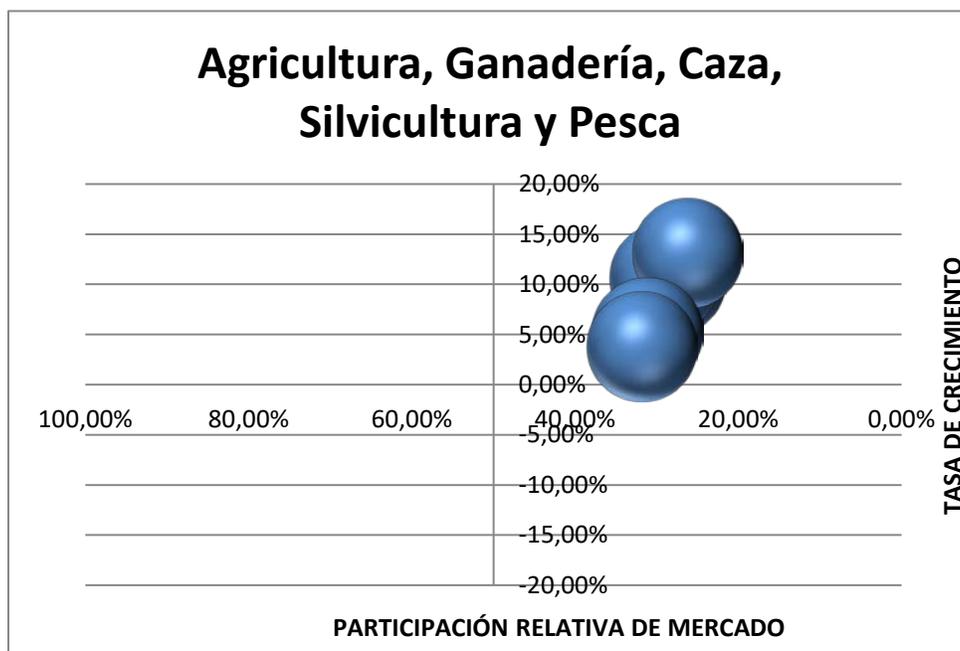


Figura # 2. Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

Elaboración: Propia

El Sector Manufacturero y el sector Comercio tanto al por mayor como al por menor, en el análisis de la matriz BCG se encuentran en el cuadrante estrella, con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento, es decir corresponden a las mejores oportunidades a largo plazo del sector manufacturero y comercial; para mantenerse en éste cuadrante se necesitan altas inversiones para poder mantener las ventas y una buena



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

aceptación en el mercado; se pueden utilizar estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal; y estrategias intensivas como penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto.(Ver Tabla # 7- 8)

Tabla 7. Manufactura

Manufactura (excepto refinación de petróleo)		
	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE	TASA DE CRECIMIENTO
2011	89,00%	5,80%
2012	78,70%	3,36%
2013	82,50%	5,57%
2014	92,50%	3,02%
2015	92,13%	1,61%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

Elaboración: Propia

Tabla 8. Comercio

Comercio		
	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE	TASA DE CRECIMIENTO
2011	100,00%	5,81%
2012	86,85%	4,67%
2013	91,01%	6,27%
2014	100,00%	7,83%
2015	100,00%	0,65%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

Elaboración: Propia

Al analizar los sectores de Petróleo y Minas, Refinación de Petróleo, en el año 2011 las industrias se encuentran en el primer cuadrante interrogante, con una baja participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento; entre el 2012 y 2013 se encuentra en el cuadrante estrella, con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento, en éstos años observamos que el barril del petróleo subió; entre 2014 y 2015 se



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

encuentra en el cuadrante perros, con una baja participación relativa de mercado y una baja tasa de crecimiento, el barril del petróleo del mercado internacional bajó, lo que afecta directamente a la economía ecuatoriana. (Ver Tabla # 9)

Tabla 9. Petróleo y minas, refinación de petróleo

Petróleo y Minas, Refinación de Petróleo		
	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE	TASA DE CRECIMIENTO
2011	44,90%	3,88%
2012	100,00%	3,53%
2013	100,00%	1,72%
2014	41,93%	-1,47%
2015	36,86%	-1,75%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

Elaboración: Propia

Al analizar el Sector de la Construcción, las empresas en los años 2011, 2012, 2013, 2014 se encuentran en el cuadrante interrogante, es un sector que se está desarrollando, con una alta tasa de crecimiento y una baja participación relativa del mercado como se analizó en la coyuntura ecuatoriana; en el 2015 el sector de la construcción se vio afectado, por cambios en la economía ecuatoriana, y precios altos en el mercado nacional, se encuentran en el cuadrante perros, con una baja participación relativa de mercado y una baja tasa de crecimiento. (Ver Tabla # 10).

Tabla 10. Construcción

Construcción		
	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE	TASA DE CRECIMIENTO
2011	24,81%	17,55%
2012	25,53%	12,21%
2013	22,98%	8,35%
2014	32,20%	7,30%
2015	30,42%	-0,65%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Elaboración: Propia

Al analizar el Sector de las Actividades de Servicios Financieros y el Sector de la Enseñanza y Servicios Sociales y de Salud, las organizaciones de éstos sectores en los años 2011, 2012, 2014, se encuentran ubicadas en el cuadrante interrogante, es decir con una alta tasa de crecimiento y una baja participación relativa de mercado; en el año 2013 y 2015 estos sectores bajaron al cuadrante perros con una baja tasa de crecimiento y una baja participación relativa de mercado, la razón es la crisis que enfrenta el país. (Ver Tabla # 11-12)

Tabla 11. Enseñanza y servicios sociales y de salud

Enseñanza y Servicios sociales y de salud		
	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE	TASA DE CRECIMIENTO
2011	24,82%	4,61%
2012	22,33%	6,80%
2013	23,93%	-0,49%
2014	26,67%	1,69%
2015	27,10%	0,02%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

Elaboración: Propia

Tabla 12. Actividades de servicios financieros

Actividades de servicios financieros		
	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE	TASA DE CRECIMIENTO
2011	29,38%	13,53%
2012	25,48%	16,52%
2013	27,60%	-4,28%
2014	29,01%	3,94%
2015	29,27%	-2,16%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

Elaboración: Propia



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Al analizar el sector del transporte, las empresas de éste sector se encuentran en el cuadrante interrogante, con una baja participación relativa en el mercado y una alta tasa de crecimiento; el gobierno ha invertido en los últimos años en carreteras e infraestructura para que mejore el transporte en el país (Ver Tabla # 13).

Tabla 13. Transporte

Transporte		
	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE	TASA DE CRECIMIENTO
2011	12,59%	5,53%
2012	12,80%	6,08%
2013	14,80%	6,12%
2014	14,30%	6,16%
2015	14,79%	1,60%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

Elaboración: Propia

Entre el 2011 al 2014 el sector de Alojamiento y servicios de comida, sus industrias se encuentran en el cuadrante interrogante, es decir con una alta tasa de crecimiento y una baja participación relativa de mercado; en el 2015 este sector se ubica en el cuadrante perros es decir con una baja participación relativa de mercado y una baja tasa de crecimiento, son sectores que no generan ingresos y hay que fortalecerlos (Ver Tabla # 14).

Tabla 14. Alojamiento y servicios de comida

Alojamiento y servicios de comida		
	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE	TASA DE CRECIMIENTO
2011	3,59%	5,96%
2012	2,93%	3,97%
2013	3,16%	6,36%
2014	3,74%	6,94%
2015	3,90%	-4,15%

Fuente: Boletín estadístico mensual, Abril 2016

Elaboración: Propia



**Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial:
aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

A pesar de las diferencias intrínsecas en cada sector económico en el presente trabajo presentamos un cuadro de estrategias de los diferentes sectores económicos que puedan llevar a cabo en el diseño de los planes de desarrollo de la matriz productiva para el progreso del país (Ver Tabla # 15).



Tabla 15. Sectores productivos

Sectores Productivos	Divisiones			
	Interrogantes	Estrellas	Vacas Lecheras	Perros
Agricultura, Ganadería, caza, silvicultura y Pesca	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado; Estrategias Defensivas: Desinversión. Años: 2011-2012-2013-2014-2015			
Petróleo y Minas, Refinación de Petróleo	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado; Estrategias Defensivas: Desinversión. Año: 2011	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Desarrollo de mercado, Penetración de mercado. Estrategias de Integración: Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. Años: 2012-2013		Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Desinversión y Liquidación. Años: 2014 - 2015
Manufactura (excepto refinación de petróleo)		Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Desarrollo de mercado, Penetración de mercado. Estrategias de Integración: Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. Años: 2011-2012-2013-2014-2015		
Construcción	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Penetración de mercado,			Estrategias Defensivas: Recorte de



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

	Desarrollo de mercado; Estrategias Defensivas: Desinversión. Año: 2011-2012-2013-2014			gastos, Desinversión y Liquidación. Años: 2014 - 2015
Comercio		Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Desarrollo de mercado, Penetración de mercado. Estrategias de Integración: Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. Años: 2011-2012-2013-2014- 2015		
Alojamiento y servicios de comida	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado; Estrategias Defensivas: Desinversión. Años: 2011- 2012-2013-2014			Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Desinversión y Liquidación. Año: 2015
Transporte		Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Desarrollo de mercado, Penetración de mercado. Estrategias de Integración: Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. Años: 2006-2013	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto; Estrategias de Diversificación: Diversificación concéntrica o relacionada; Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Desinversión. Año: 2015	



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Actividades de servicios financieros	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado; Estrategias Defensivas: Desinversión. Años: 2011-2012-2014			Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Desinversión y Liquidación. Año: 2013-2015
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado; Estrategias Defensivas: Desinversión. Años: 2011-2012-2014			Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Desinversión y Liquidación. Año: 2013-2015
Otros Servicios	Estrategias Intensivas: Desarrollo de producto, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado; Estrategias Defensivas: Desinversión. Años: 2011-2012-2013			Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Desinversión y Liquidación. Año: 2014-2015

Fuente: David, F, (2013), p. 137



4. CONCLUSIONES

Es importante resaltar que el presente análisis esconde muchos factores presentes en las industrias ecuatorianas, como lo son la población de cada una de éstas, las barreras de acceso al mercado que tienen algunos sectores con respecto al mercado de otros sectores, ya sea simplemente por el tema de transporte, mercados financieros, etc.

Como resultado de la aplicación de la Matriz BCG a los diferentes sectores productivos del Ecuador en relación al PIB y a los ingresos de cada sector, se concluye que en los últimos nueve años la economía ecuatoriana ha mantenido un crecimiento sostenible en los diferentes sectores de la economía, como agricultura, ganadería, caza y silvicultura, manufactura, comercio, transporte, enseñanza, servicios sociales y de salud, comercio, construcción, actividades servicios financieros, petróleo; pese a la caída en los precios del petróleo y la apreciación del dólar, se espera una contorsión del crecimiento económico para los próximos años, con éste análisis se aconseja al Gobierno recortar el gasto público, potencializar los sectores como la agricultura, ganadería, caza y pesca, manufactura, comercio al por mayor y menor y el sector del turismo; adaptarse a los diferentes cambios internos y externos, mantener la dolarización, lograr un acercamiento con organismos multilaterales, reducir los impuestos al sector exportador, e incentivar la inversión nacional y extranjera.

Referencias bibliográficas

Banco Central del Ecuador. *Información estadística mensual, Agosto 2012*. Quito: Ecuador.

Recuperado de

BCE. (2014). *Evolución de la Balanza Comercial*. Quito: BCE; Dirección de Estadística Económica.

Bucheli, R. (14 de 04 de 2014). *AEBE. Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador*. Obtenido de



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

http://www.aebe.ec/data/files/noticias/Noticias2014/1erSemestre/Balanza_Comercial_Ecu_feb2014.pdf

- Espinoza, R. (2013). Matriz Productiva: El momento ideal es ahora. *EKONEGOCIOS*, 4.
- Herrera, P. (13 de 07 de 2014). La Banca debe impulsar el cambio de la matriz productiva. *Grupo el Comercio CA*, págs. 1-2.
- Jaramillo, J. (2014). Perspectiva Económica del Ecuador: La Matriz Productiva. *Ideas*, 40.
- Jaramillo, J. (2014). Perspectiva Económica del Ecuador: La Matriz Productiva 2014. *Perspectiva IDE Business School*, 4.
- Luna, L. (2013). Propuesta de Política de Comercio Exterior del Ecuador 2014. *Boletín* 65, 4.
- MCPEC. (14 de 11 de 2012). *SlideShare*. Obtenido de Cambio de la Matriz Productiva: <http://es.slideshare.net/cils04/cambio-de-matriz-productiva-en-ecuador?related=7>
- MCPEC. (24 de 05 de 2014). *El crecimiento económico y productivo de Ecuador es Inclusivo y Democrático*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/el-crecimiento-economico-y-productivo-de-ecuador-es-inclusivo-y-democratico/>
- MPCEC. (2010). *Agenda para la Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competividad.
- MRECI. (2014). *Boletín de Comercio Exterior*. Quito: PROECUADOR.
- Poveda, V. (2014). Ecuador: El cambio de la matriz productiva y los retos por la sustitución de importaciones. *d+i Llorente & Cuenca*, 2.
- Sabando, D. (15 de 07 de 2013). *Revista FenOpina Online*. Obtenido de Impulsar el cambio de la Matriz Productiva a través de la Innovación.: http://www.fen.espol.edu.ec/sabandodavid_impulsarelcambioenlamatrizproductivaatravesdelainnovacion



Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Revista Publicando, 3(8). 2016, 266-294. ISSN 1390-9304

Salazar, R. (2013). *Cambio de la Matriz Productiva: Microeconomía y Acuerdos*. Obtenido de Hexagonan Group Latinoamérica: <http://financoop.net/documentos/conferencias2014/Eco.%20Roberto%20Salazar.pdf>

Salazar, R. (26 de 06 de 2013). *Ecuador: Cambio de la Matriz Productiva, Línea de Base y Expectativas Macro*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/rfsalazarc/hexagon-ecuador-analisis-cambio-matriz-productiva>

SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: El Conejo.

SENPLADES. (2013). *El rol de las compras públicas en el cambio de la matriz productiva del Ecuador*. Quito: Subsecretaría de Inversión Pública.

SENPLADES. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. En SENPLADES, *Buen Vivir Plan Nacional* (pág. 600). Quito: El Telégrafo.

Vilela, G. (15 de 06 de 2013). *Revista FenOpina Onlina*. Obtenido de Cambiar la Matriz Productiva: Compromiso Social para una mayor competitividad y desarrollo económico: <http://www.fen.espol.edu.ec/vilelagabrielacambiarlamatrizproductivacompromisocialparaunamayorcompetitividadydesarrolloeconomico>

Vourey, J. (15 de 03 de 2014). *FenOpina Online*. Obtenido de La Teoría de las Restricciones, como herramienta para acompañar el cambio de la matriz productiva: http://www.fcsh.espol.edu.ec/TeoriadelasRestricciones_JeanPaulVourey

Carreto, J (2008). *Matriz BCG*. Gráfico recuperado de

David, F (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/matriz-bcg.html>

Informe a la Nación 2016, <http://www.elciudadano.gob.ec/informe-a-la-nacion-2016/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC). *Base de datos de los resultados del Censo Nacional Económico*, 2012. Quito: Ecuador. Recuperado de Revista productiva EKOS, <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/247>