

MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN (Boston Consulting Group)

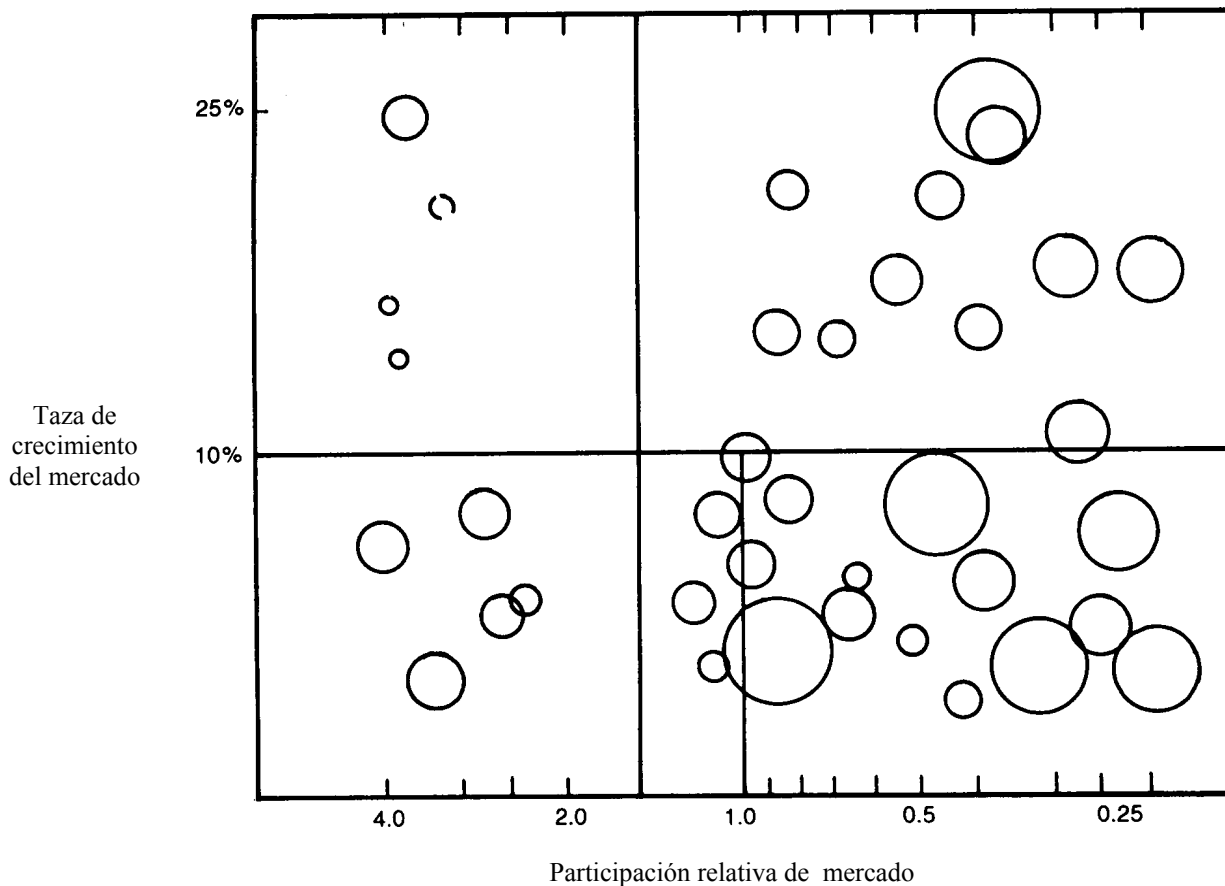
Las ideas promovidas por la Boston Consulting Group (BCG) a finales de 1960 (Henderson, 1973, 1979) hicieron posible que los estrategas intensificaran sus actividades de planeación. La esencia del enfoque de la BCG reside en que hace posible la representación abstracta de la firma como si fuera un portafolio de negocios, en el cual se localiza a todas las Uens y se identifica la contribución específica que cada una hace en cuanto a crecimiento y rentabilidad. En consecuencia la firma es representada no como una entidad monolítica, sino como algo compuesto por varias unidades independientes. Los estrategas pueden “jugar” imprimiendo a cada Uen una direccionalidad específica. El hecho de que el conjunto presente direccionalidades estratégicas distintas enriquece a la firma.

Las ideas de la BCG ayudan a los estrategas a reflexionar acerca de los negocios. El análisis se inicia colocando a cada Uen en la matriz de acuerdo con las siguientes dos dimensiones:

1. La participación relativa que cada negocio tiene en el mercado y
2. El nivel de crecimiento en ventas que presenta la industria en la cual el negocio compete

El eje horizontal representa la participación relativa que tiene cada negocio. Muestra la fortaleza y la debilidad de la firma en esa actividad. El eje vertical representa el crecimiento del mercado de acuerdo con el grado de atracción que el mercado ejerce en la industria en la cual la firma se encuentra inmersa. En la siguiente página se muestra la ilustración 7.1 en la cual se visualiza a la matriz BCG

Ilustración 7.1 Diagrama de portafolio que muestra las características propias de la matriz crecimiento/Participación en una firma diversificada



Cada óvalo representa a una Unidad Estratégica de Negocios. Los distintos tamaños en los círculos se deben al hecho de que el estratega los traza de acuerdo con la proporcionalidad que cada óvalo guarda con las ventas. Los de mayor tamaño representan a Uens con mayores ventas. El estratega puede buscar en esta matriz tres diferentes conocimientos:

1. El despliegue gráfico ofrece una visualización de las fortalezas de las Uens incluidas en el portafolio
2. Se trata de un instrumento para identificar la capacidad que cada Uen tiene para generar flujo de efectivo, así como las necesidades de dinero fresco que requiere cada negocio. En consecuencia el estratega puede visualizar el equilibrio o desequilibrio de la firma en cuanto al flujo de efectivo.

3. Debido al hecho de que cada Unidad de negocio tiene y muestra características específicas propias, esto puede sugerir al estrategia direccionalidades estratégicas únicas para cada negocio

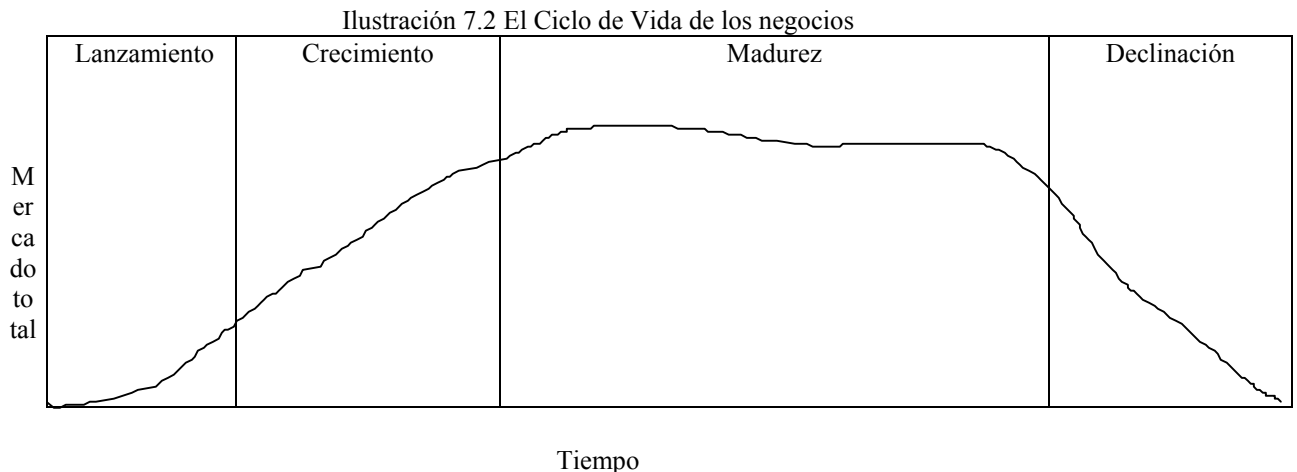
METODOLOGÍA PARA CONSTRUIR LA MATRIZ

Para medir la dimensión “Atracción externa del Mercado”

El estrategia utiliza la tasa de crecimiento del mercado que se representa en el eje izquierdo como índice para identificar la atracción externa que el mercado ejerce sobre cada uno de los negocios de la firma. Esta medida se construye con los datos históricos que muestran el desempeño de la firma durante el año anterior. Por ejemplo, al finalizar 1996, el crecimiento del mercado se mide de la siguiente manera:

$$\text{Taza de crecimiento del mercado para 1996} = \frac{\left[\text{Mercado total 1996} \right] - \left[\text{Mercado total 1995} \right]}{\text{Mercado total 1995}} \times 100$$

Este indicador muestra el grado de atracción que el total de la industria ejerce no importando la posición relativa que cada firma tenga en ella. La lógica para elegir este indicador se encuentra en el concepto de ciclo de vida del negocio. Esta idea postula que cada negocio sigue, a lo largo de su vida, un proceso de evolución con etapas llamadas lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación, tal como se muestra en la ilustración 7.2 que aparece enseguida:



Aún cuando existen otros factores además del crecimiento del mercado que de hecho intervienen en el posicionamiento de un negocio, la matriz BCG considera a la tasa de crecimiento del mismo como el indicador clave que muestra la atracción que la industria ejerce sobre cada negocio.

Este concepto ejerce efectos poderosos sobre la reflexión que el estratega despliega cuando realiza la planeación estratégica. Cuando la industria está creciendo a un índice muy alto, entonces la firma tiene la posibilidad de penetrar agresivamente en esa industria y aumentar en forma significativa su participación en el mercado, sin que con ello cause efectos negativos en las ventas totales de sus competidores. Las ventas reales de la mayoría de los competidores clave de la industria pueden continuar aumentando. Esta situación produce un bienestar en los estrategas de la industria. Este bienestar les impide ver que en realidad están perdiendo participación en el mercado. Dada la naturaleza de los negocios en declinación es imposible aumentar la participación sin que esto produzca una disminución en el valor de las ventas de los competidores. Dirigir una firma en una economía a la baja es una tarea bastante difícil.

La curva del ciclo de vida posee otras características que fueron sistematizadas por Arthur D. Little en la matriz de portafolio que lleva su nombre y que nosotros expondremos en su oportunidad (Consultar la obra de Osell y Wright 1980)

El siguiente paso para colocar a un negocio en la matriz de portafolio llamada crecimiento/participación es la elección del punto que separe el crecimiento alto del crecimiento bajo en los negocios. En la ilustración 2,1 tal referencia de separación se fijó arbitrariamente en un 10%.

¿Cómo se determina en la práctica el punto de separación?

La decisión es directa y fácil cuando todos los negocios de la firma pertenecen a la misma industria. El punto de separación elegido es igual al promedio de crecimiento de tal industria. Cuando Uens se localizan arriba del punto de separación, entonces los negocios se encuentran en la etapa de lanzamiento o de crecimiento. En las firmas altamente diversificadas, cuando los negocios no pertenecen a una industria común, el estratega puede elegir un indicador de toda la economía, como el Producto Interno Bruto, siempre que los negocios se localicen en el mismo país. Tratándose de planes regionales o globales, el estratega puede decidirse por medidas de la economía propia de una región. El criterio central para adoptar cualquier índice es que tal medida sea congruente lógicamente con cada negocio. En algunas ocasiones es conveniente elegir como punto de separación la meta corporativa, por medio de la cual se separan aquellos

negocios que están contribuyendo positivamente a la meta de aquellos que impiden su alcance.

Es importante hacer notar que si la tasa de crecimiento del mercado se expresa en pesos deflactados, el punto de separación puede medir el crecimiento real tanto de la industria, de la economía como de la meta corporativa. Si se utiliza una tasa de crecimiento nominal, la definición del punto de separación abarca también valores nominales.

Para medir la dimensión interna de fortalezas del negocio:

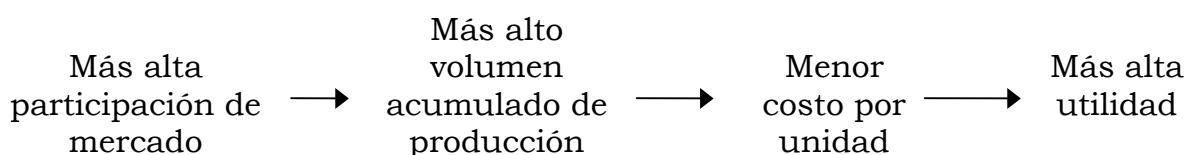
En un primer acercamiento, la participación de mercado parecería ser una elección lógica que garantizaría al estratega identificar la fortaleza del negocio en un ambiente competitivo. ¿Pero qué podríamos responder ante una firma que en un determinado negocio tenga un 10% de participación de mercado? ¿La firma se encuentra en una posición fuerte o débil? Para responder esta pregunta el estratega necesita conocer el grado de fragmentación de la industria en la cual el negocio se encuentra inmerso. Si se tratase de la industria farmacéutica en México sería fácil afirmar que la firma tendría una fuerte posición competitiva. Pero si estuviéramos hablando de la industria automotriz, tal firma se encontraría al borde del abismo. Esta lógica en el razonamiento lleva a los estrategas a adoptar como instrumento de reflexión a la participación relativa de mercado como medida para calibrar la fortaleza interna de un negocio determinado. Volviendo a nuestro ejemplo de 1996, la razón matemática para definir la participación relativa de mercado se expresaría de la manera siguiente:

$$\text{Participación relativa de mercado 1996} = \frac{\left[\begin{array}{c} \text{Ventas de la Uen} \\ 1996 \end{array} \right]}{\left[\begin{array}{c} \text{Ventas del competidor} \\ \text{líder en el mercado} \\ 1996 \end{array} \right]}$$

El índice de la participación relativa de mercado no se expresa en forma de porcentaje. Este índice muestra el número de veces que las ventas del negocio se encuentran ante el competidor más importante, que tiene el primer lugar en el mercado. Por ejemplo, una participación relativa de mercado de 2 significa que las ventas del negocio son dos veces más grandes que las del competidor más importante, mientras que la participación relativa de 0.5 significa que las ventas del negocio llegan solamente a la mitad de las que logra el competidor más cercano.

Como ya se mostró en la ilustración 7.1, el estratega coloca en la matriz BCG la participación relativa de mercado que tiene cada uno de los negocios, utilizando una escala semilogarítmica. Esto lo hace así porque la participación de mercado se encuentra en relación con el volumen acumulado y éste, a su vez, se relaciona con la curva de experiencia. La reducción en el costo que se alcanza como resultado de la curva de experiencia muestra una relación real cuando se coloca en una escala semilogarítmica.

Los alcances estratégicos de la curva de experiencia se mostraron a partir de la página 317, pero brevemente se pueden resumir de la siguiente manera:



En la matriz crecimiento participación se utiliza un punto para separar los negocios con intensa fortaleza interna de los negocios con débil fortaleza interna. Esto no debe sorprendernos si recordamos la regla de Henderson de tres y cuatro analizada en el capítulo de la Curva de Experiencia. Esta regla fue presentada por Henderson (1979), junto con el concepto de la posición relativa de mercado. Lo anterior implica que solamente gozando del liderazgo en la participación de mercado (esto es, solo teniendo una participación relativa de mercado con un volumen superior a 1.0) un estratega puede juzgar que su negocio tiene una fortaleza significativa. Además, como se muestra en la ilustración 7.1 el punto de separación muestra una participación relativa de mercado del 1.5, porque solamente gozando de esta clase de ventaja competitiva, una firma puede en verdad desplegar un dominio significativo dentro de un negocio.

CÓMO MEDIR LA CONTRIBUCIÓN DE CADA NEGOCIO CONSIDERANDO A LA FIRMA COMO UN TODO

En la matriz crecimiento/participación un negocio, además de las dos dimensiones de atracción de la industria y de la fortaleza interna, tiene un tercer parámetro que muestra la contribución de esa Uen dentro de la firma tomada como un todo. Este parámetro junto con los otros dos, configura al portafolio de negocios, mide

las ventas y se representa por medio de círculos de diferentes tamaños en la ilustración 7.

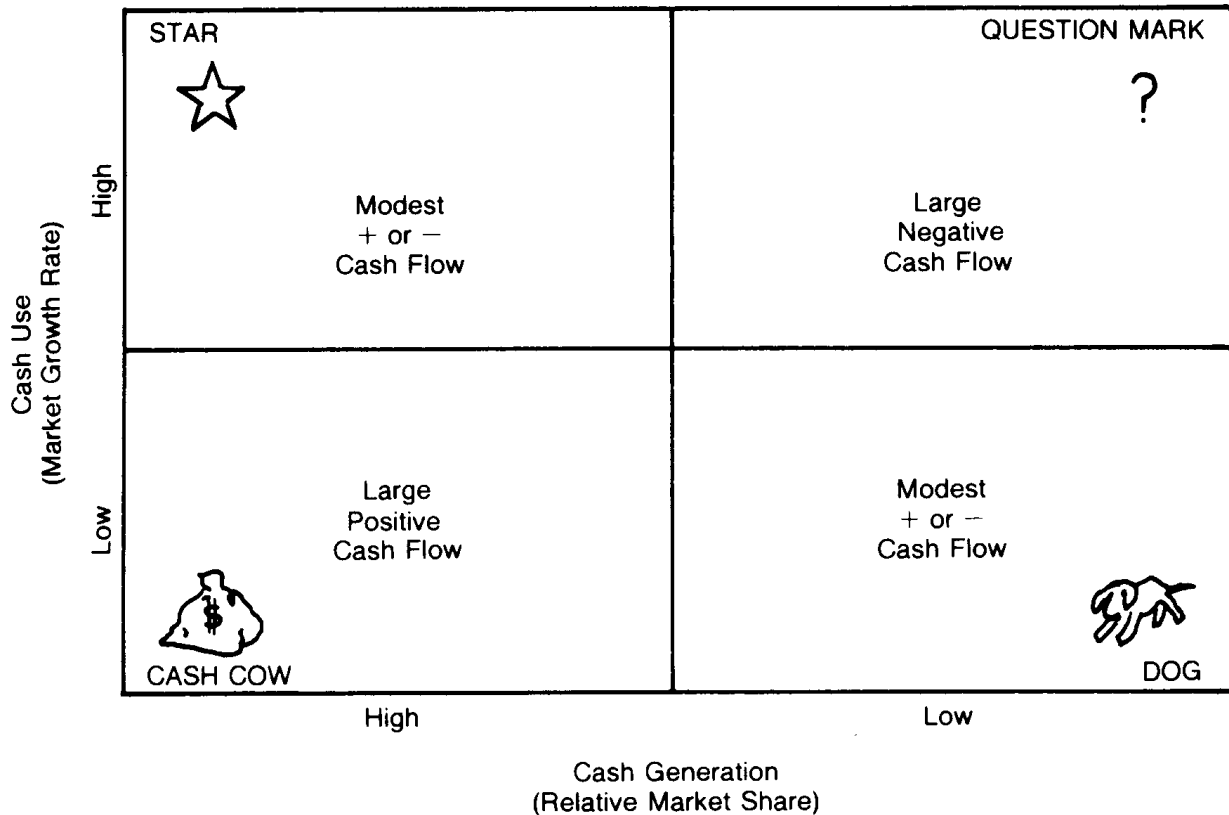
Se ha decidido que las ventas sean la medida de la contribución, porque éstas se prestan para que el estratega compare fácilmente los parámetros de su portafolio contra los parámetros del portafolio de los competidores. Los tres parámetros mencionados son en realidad elementos estándar y por eso facilitan los ejercicios comparativos de reflexión. De hecho, las ventas son una medida aceptada por todos para comparar las fortalezas fundamentales y las debilidades de todas las firmas que compiten en una industria. Además siempre existen trabas para que los estrategas obtengan las cifras que muestren la rentabilidad de los segmentos de negocios pertenecientes a los competidores. Aún más: dentro de la firma, en el nivel interno, el concepto de retorno sobre la inversión como medida de la contribución de la firma puede llevar consigo una asignación arbitraria dentro de los conceptos que componen el costo y esto tiende a hacer confuso el concepto de contribución del negocio, ya que de hecho siempre se dan manipulaciones hechas por medio de conceptos contables en la estructura de los costos.

RELACIONES FORMALES DE LA MATRIZ BCG CON EL FLUJO DE EFECTIVO

La simplicidad es un elemento que caracteriza la matriz BCG. Con ella pretende aprehender la naturaleza compleja dentro del portafolio de negocios por medio de una representación gráfica integrada solamente por tres indicadores que ya han sido mencionados más arriba.

Las relaciones lógicas entre estos tres conceptos facilitan que la mente del estratega encuentre una gran riqueza de elementos para reflexionar. Entre ellos el más importante es que la matriz conduce al estratega a identificar la transferencia de fondos frescos entre los negocios. Para visualizar las transacciones del flujo de efectivo es muy útil reexpresar la participación visualizando a cada negocio como utilizador de dinero fresco o como generador de flujo de efectivo. Estas dimensiones se muestran en la ilustración 7.3

Ilustración 7.3 Características del flujo de efectivo
visualizando a los negocios como utilizadores o generadores de dinero fresco



El portafolio de negocios, visualizado en la matriz, se divide en cuatro cuadrantes. Los negocios se colocan en cada cuadrante de acuerdo con sus características que se relacionan con el flujo de efectivo. Estas características se han expresado mediante un lenguaje popular, un argot, que subsiste en la literatura especializada. Aunque algunas estrategias se muestran incómodas con los conceptos utilizados, nosotros los reproducimos aquí con la finalidad de dar a conocer a la matriz Bcg tal como fue concebida:

1 Las estrellas:

Estos negocios se colocan en la esquina superior izquierda de la matriz. Se trata de negocios muy atractivos (con un alto crecimiento de mercado) Mediante ellos la firma ha construido una fuerte posición competitiva (Una alta participación relativa de mercado). Estos negocios generan las más grandes cantidades de efectivo y la palabra éxito denota su condición. Por otra parte estas Uens al mismo tiempo que generan grandes cantidades de efectivo, requieren una corriente vigorosa de dinero fresco para que la firma pueda conservar su fortaleza competitiva en mercados con crecimiento acelerado. En un balance final la suma total del flujo o del déficit de efectivo requerido es relativamente modesta. En otras palabras, estos negocios generan grandes cantidades de dinero fresco, pero al mismo tiempo necesitan ese

mismo dinero para mantenerse dentro de la contienda estratégica en su calidad o condición de estrellas.

2 Las vacas lecheras

Estos negocios generan para toda la organización el volumen más importante de efectivo. Muestran una vigorosa fortaleza competitiva en un mercado en declinación. Estas Uens generan más dinero fresco del que necesitan reinvertir sabiamente en ellas. En consecuencia, su condición representa una fuente de un flujo de efectivo útil que puede estar disponible para desarrollar a otros negocios dentro de la firma. Esta probabilidad estratégica corrobora el hecho de que, en última instancia, es conveniente que el proceso de asignación de recursos se centralice en la cumbre estratégica de la organización, porque el gerente de una vaca lechera tiende naturalmente a reinvertir los resultados de su Uen en su propio ámbito, suboptimizando el uso de los recursos

3 Los dilemas

Estos negocios representan las oportunidades latentes más importantes, las cuales se muestran en los indicadores propio de un mercado en crecimiento. Sin embargo, la firma aún no ha podido lograr una presencia significativa es el mercado correspondiente. La situación está demandando decisiones que permitan a la firma promover Uens hasta llevarlas a una posición de liderazgo. Esta es la lógica de las decisiones en este enfoque estratégico que demanda grandes cantidades de efectivo en cada negocio porque alcanzar una posición de liderazgo en un mercado con crecimiento rápido demanda grandes volúmenes de recursos frescos.

Al mismo tiempo se puede presentar otra situación en la cual la firma se convenza de que no cuenta con fortalezas internas tan fuertes que pueden dar apoyo a todos los elementos que se presentan cuando un negocio avanza. Así, aún cuando exista un intenso nivel de atracción, la firma decide esperar o retirarse porque no puede hacer frente a los competidores actuales

4 Los perritos

Estos negocios aparecen como los grandes perdedores: sin atracción del mercado y débiles por su misma condición. Los estrategas los visualizan como “barriles sin fondo”, porque las pequeñas cantidades de efectivo que generan son necesarias para costear sus operaciones. Si el estratega no encuentra razones suficientes para cambiar el negro futuro, la lógica que se impone es la de “cosechar” o desinvertir.

“TIPS” PARA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Si usted es un estratega en ejercicio posiblemente querrá poner en claro la lógica de las relaciones que subyacen en la matriz crecimiento/participación. Las relaciones son muchas, pero las que se refieren al posicionamiento de cada uno de los negocios posiblemente tengan algún interés para usted. Por lo mismo, antes de traer al plano de la reflexión las recomendaciones o “tips” vamos a presentar la filosofía fundamental en la cual se fundamenta este enfoque para la planeación estratégica.

Lo que toda corporación postula como sus objetivos fundamentales son el crecimiento y la rentabilidad que hace posible el avance y la permanencia de la firma. Estos dos postulados se encuentran explícitamente en la conceptualización inicial hecha por la BCG (Henderson y Zakon, 1980). Esta conceptualización afirma que la ventaja fundamental que una corporación con múltiples negocios posee, es la habilidad para transferir dinero fresco desde los negocios que tienen una alta rentabilidad, pero un crecimiento potencial limitado, a aquellos negocios que despiertan expectativas atractivas y que prometen un crecimiento sostenido en el futuro y una alta rentabilidad.

Este modo de pensar conduce a una administración integradora del portafolio cuyo resultado final será un plan mucho más grande que la simple suma de sus partes. Para llegar a este resultado de sinergia, la matriz Bcg sostiene que la situación obliga a la mente del estratega a diseñar un proceso muy fino de asignación de recursos capaz de generar el equilibrio dentro del portafolio. Equilibrio entendido como generación y uso de flujo de efectivo.

Las dos dimensiones que el estratega considera para colocar a cada negocio en la matriz crecimiento participación conducen al estratega hacia el descubrimiento de elementos profundos que son la base para la generación de flujo de efectivo y para indicar en qué lugares y tiempos se necesita el dinero fresco. Al poner en relación estas dos dimensiones fundamentales con la participación relativa de mercado y con la lógica de la curva de experiencia, implícitamente se está proclamando que los negocios que gocen de altas participaciones tendrán una mas alta rentabilidad y en consecuencia, una más intensa generación de efectivo. Considerando otra dimensión, aquellos negocios que se encuentren inmersos en industrias con más altas tasas de crecimiento requerirán, por necesidad, más altos niveles de efectivo para invertirlo en su desarrollo que asegure su futuro.

Todos los estrategas con una firma sólidamente establecida tienen la convicción de que pueden recurrir al mercado financiero para contar con dinero fresco, pero el enfoque BCG sostiene el postulado de que en última instancia, cualquier fuente externa de crédito debe estar apoyada por un enlace con el flujo de efectivo interno. En consecuencia, la asignación equilibrada de recursos de efectivo internos se convierte en un asunto de vital importancia para el crecimiento sano de la firma.

Otra contribución de la Bcg, además del concepto de equilibrio en el portafolio, se encuentra en la elección estratégica que ella hizo colocando a la participación de mercado como el indicador que expresa el posicionamiento estratégico fundamentalmente deseado e ideal para cada negocio. Para demostrarlo, la Bcg identifica a cuatro direccionalidades estratégicas ligadas con la participación de mercado:

1. Aumentar la participación de mercado
2. Conservar la participación de mercado
3. Cosechar
4. Retirarse o desinvertir

Además de la toma de decisiones y puesta en práctica de estas direccionalidades estratégicas, la situación demanda la formulación por escrito de programas multifuncionales para cada unidad de negocios. Esto es un hecho incontrovertible, ya que las direccionalidades estratégicas expresadas en términos de participación de mercado revelan el mensaje básico en cuanto al deseado posicionamiento de la Uen en el ambiente competitivo. Esta manera de articular la direccionalidad estratégica en términos de participación de mercado ha sido incorporada en sus procedimientos por la mayoría de las metodologías encaminadas al análisis de portafolio.

Quisiéramos resaltar el papel tan diferente que desempeña la participación de mercado entendida como una preocupación y búsqueda opuesta a una simple descripción de la fortaleza del negocio. Cuando el estratega formula una direccionalidad estratégica por medio de la participación de mercado, entonces está esforzándose por integrar en una forma compacta sus intenciones fundamentales relacionadas con el posicionamiento del negocio en el largo plazo. La estrategia se formula a través de un programa complejo de acciones que se realizan en todos los niveles de la organización. Por eso mismo, esa estrategia posee en sí misma un mensaje implícito acerca del objetivo de participación en el mercado el cual comunica la direccionalidad última de la estrategia elegida para el negocio.

Otros análisis de portafolio ponen en entredicho el uso de la participación de mercado como indicador de la fortaleza del negocio, argumentando que existen otros muchos factores que deberían ser tomados en cuenta al establecer la direccionalidad de la posición competitiva de un negocio dentro de la industria. La mayoría de los enfoques alternativos a la Bcg, sin embargo, siguen conservando las cuatro categorías de direccionalidad de la participación de mercado como un camino muy probado para integrar en un todo la dirección última elegida para el negocio.

Las diferentes recomendaciones que se desprenden de la elección del posicionamiento que se hace en la matriz Bcg fundándola en la direccionalidad de

la participación de mercado y en las relaciones con el flujo de efectivo, se pueden resumir en la ilustración 7.4 que se presenta a continuación:

Ilustración 7.4 Recomendaciones relacionadas con el posicionamiento estratégico que se desprende de la Matriz Crecimiento/Participación

Business Category	Market Share Thrust	Business Profitability	Investment Required	Net Cash Flow
Stars	Hold/Increase	High	High	Around zero or slightly negative
Cash Cows	Hold	High	Low	Highly positive
Question Marks	Increase	None or negative	Very High	Highly negative
	Harvest/Divest	Low or negative	Disinvest	Positive
Dogs	Harvest/Divest	Low or negative	Disinvest	Positive

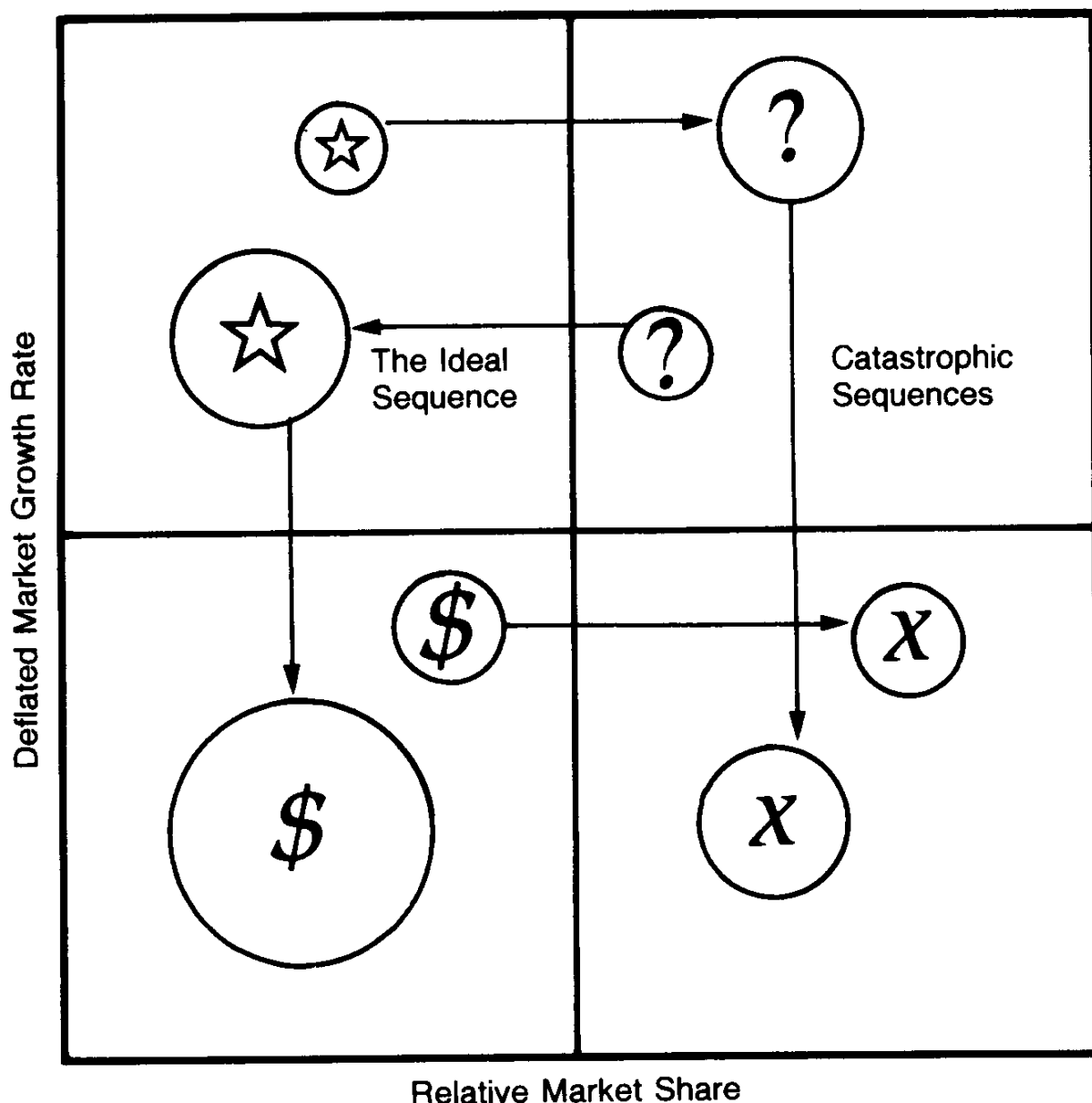
* Esta recomendación consiste en una aplicación selectiva de la estrategia dependiendo de la decisión que se formule para el negocio: Ya sea la participación agresiva o la retirada.

Las recomendaciones que aparecen en la ilustración anterior se infieren realizando un análisis de los elementos de la estrategia y del flujo de efectivo. Estas relaciones ya se han descrito en esta sección y en algunas anteriores. Una observación atenta puede sugerir que la asignación de dinero fresco proviene sobre todo de un conjunto altamente positivo de recursos de efectivo aportados por los negocios llamados vacas lecheras y se destina a lograr un equilibrio en el efectivo altamente negativo que producen los negocios llamados dilemas. Este destino de recursos se realiza con el fin de aumentar la participación de mercado.

Cuando se proyectan las implicaciones estratégicas del análisis de portafolio en un horizonte de tiempo que abarque más de un período se ve forzado a tomar en cuenta ciertos criterios guía y tomarlos como base de sus juicios relacionados con los movimientos de los negocios que se visualizan en la matriz crecimiento/participación. En la ilustración 7.5 nosotros podemos observar que la secuencia ideal es aquella en la cual la primera etapa muestra una transición desde los dilemas que aumentan en tamaño y se vuelven más fuertes hasta convertirse en estrellas y que la segunda etapa corresponde a la declinación inevitable en la tasa de crecimiento con la con la retención de la fortaleza competitiva que caracteriza a la transición final de estrellas a vacas lecheras. La ilustración muestra también las secuencias no deseadas en la evolución que

podrían llevar a una pérdida lamentable para la firma debido a la posición débil a la que se llega finalmente en el mercado a pesar de los aumentos en ventas que se muestran de acuerdo con el tamaño de los círculos:

Ilustración 7.5 Consecuencias conceptualmente visualizadas en la evolución de los negocios

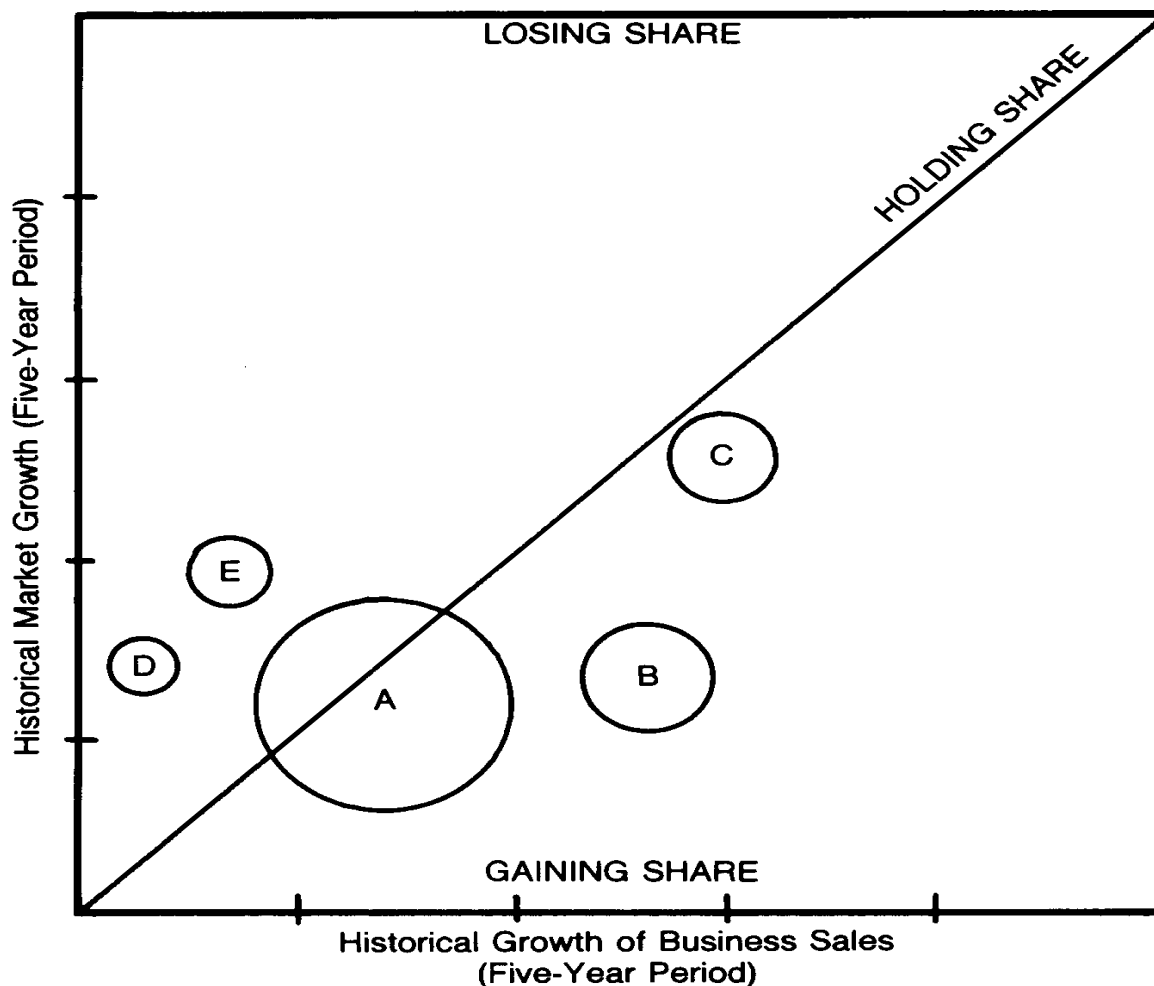


**PERFECCIONAMIENTO EN EL
ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS
UTILIZANDO LA MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN**

Para medir la evolución histórica del posicionamiento en la matriz:

Se ha hecho la siguiente crítica: utilizando la matriz Bcg, el estratega obtiene una visión estática del portafolio de negocios de la firma y no aparecen las tendencias históricas de los negocios. Enseguida formulamos una réplica a esta crítica: La ilustración 7.6 llamada “Gráfica que muestra la importancia de la participación” fue desarrollada por Lewis W. Walker (Lewis 1977) Se trata de un instrumento poderoso para hacer visibles las estrategias implícitas en diferentes situaciones:

Ilustración 7.6 Ejemplo de una
“gráfica que muestra la importancia de la participación”



La gráfica muestra un horizonte significativo de tiempo, en este caso de cinco años. El estratega ha colocado a cada unidad de negocios considerando dos dimensiones: El crecimiento del mercado total para tal período y la tasa de crecimiento de las ventas en cada unidad de negocios en el mismo lapso de tiempo. Estos valores se determinan en forma consistente tanto en términos nominales como reales. Como en las gráficas anteriores el área de cada círculo es proporcional a las ventas de cada unidad de negocios durante el último año del período elegido.

Los negocios que el estratega colocó en la diagonal tomando en cuenta las dos dimensiones crecieron a la misma tasa que la industria ya que la firma pudo ser capaz

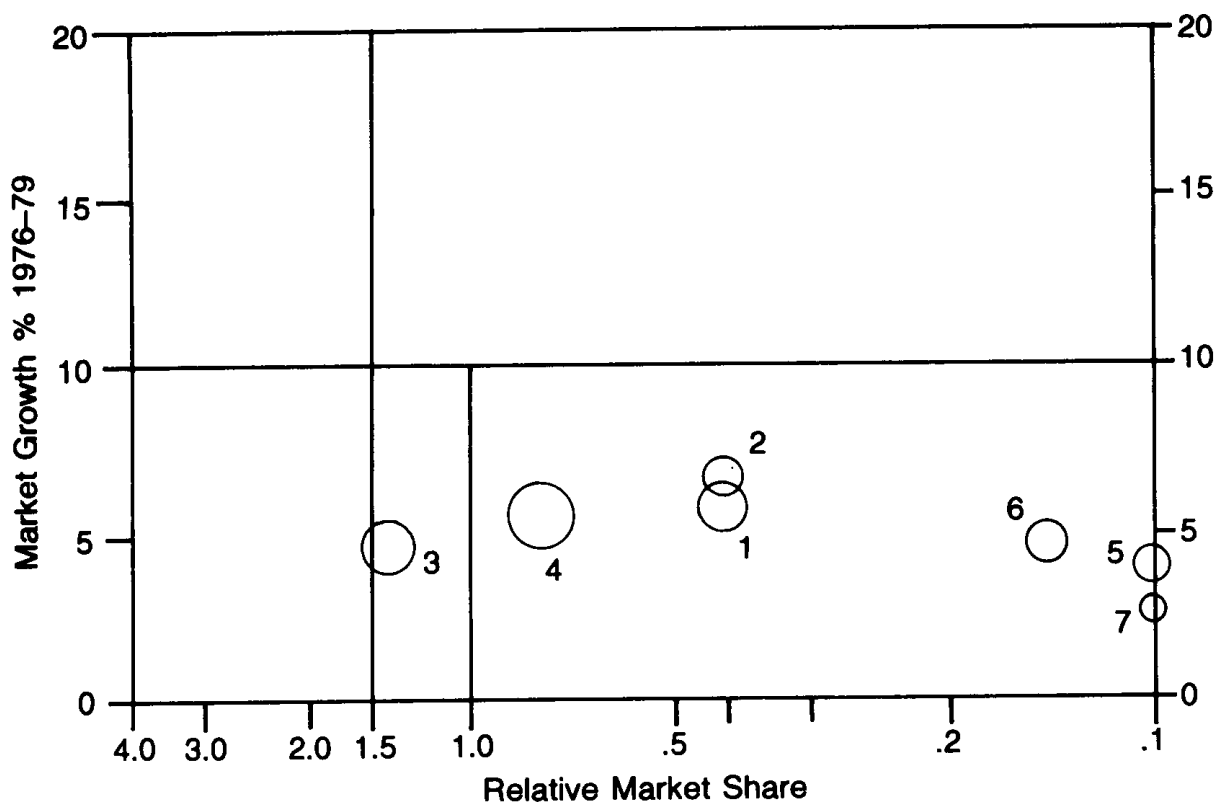
de su participación de mercado durante el período del análisis. Los negocios que quedaron colocados debajo de la diagonal incrementaron sus ventas a un ritmo superior al de su mercado respectivo. Tal es el caso de los negocios A, B y C en la ilustración 7.6. Esto solo pudo suceder si esos mismos negocios pudieron aumentar su participación de mercado en los últimos cinco años. Lo opuesto les sucedió a los negocios arriba de la diagonal, como en el caso de las Uens D y E que se muestra en la misma ilustración.

Esta ilustración 7.6 es muy reveladora. Existe una fuerte posibilidad que un negocio que se encuentra en una industria en crecimiento experimente un aumento en las ventas netas anuales y que al mismo tiempo pierda participación de mercado. Si los gerentes ignoran este hecho, pueden experimentar sentimientos de orgullosa satisfacción ante su desempeño e ignorar las consecuencias graves de la declinación en su fortaleza competitiva. En esta forma, la ilustración 7.6 ofrece un diagnóstico comprensivo para detectar las tendencias observables en el posicionamiento crecimiento/participación del negocio y para verificar el grado de consistencia que pudiera existir entre la tendencia histórica y el posicionamiento estratégico pretendido para el negocio.

Otro empleo de la ilustración que muestra la importancia de la participación consiste en aplicar el análisis no solo a los negocios de nuestra firma, sino también a los de los competidores claves. La información que se necesita para bocetar este gráfico y representar a los competidores es fundamentalmente la misma información utilizada para perfilar la matriz crecimiento/participación. Esto es, las cifras del mercado total y la información acerca del volumen de ventas de los competidores. Y un análisis certero por medio de la gráfica que muestra la importancia de la participación permite al estratega reflexionar y adquirir conocimiento valioso acerca de las estrategias de los competidores. Esta información hace visibles áreas débiles de los competidores que el estratega puede capitalizar en beneficio de su firma y descubrir áreas con barreras impenetrables que la firma no puede remontar.

Las ilustraciones 7.7 y 7.8 muestran la matriz crecimiento participación y la matriz importancia de la participación aplicadas a una fábrica de papel a finales de 1979. A esta empresa la vamos a llamar con el nombre de La Cascada. La información necesaria para preparar la gráfica se consiguió con los datos disponibles a todo público. ¿A qué conclusiones puede usted llegar si observa **solamente** el perfil que presenta la matriz crecimiento/participación?

Ilustración 7.7. Matriz crecimiento/participación del negocio “La Cascada”

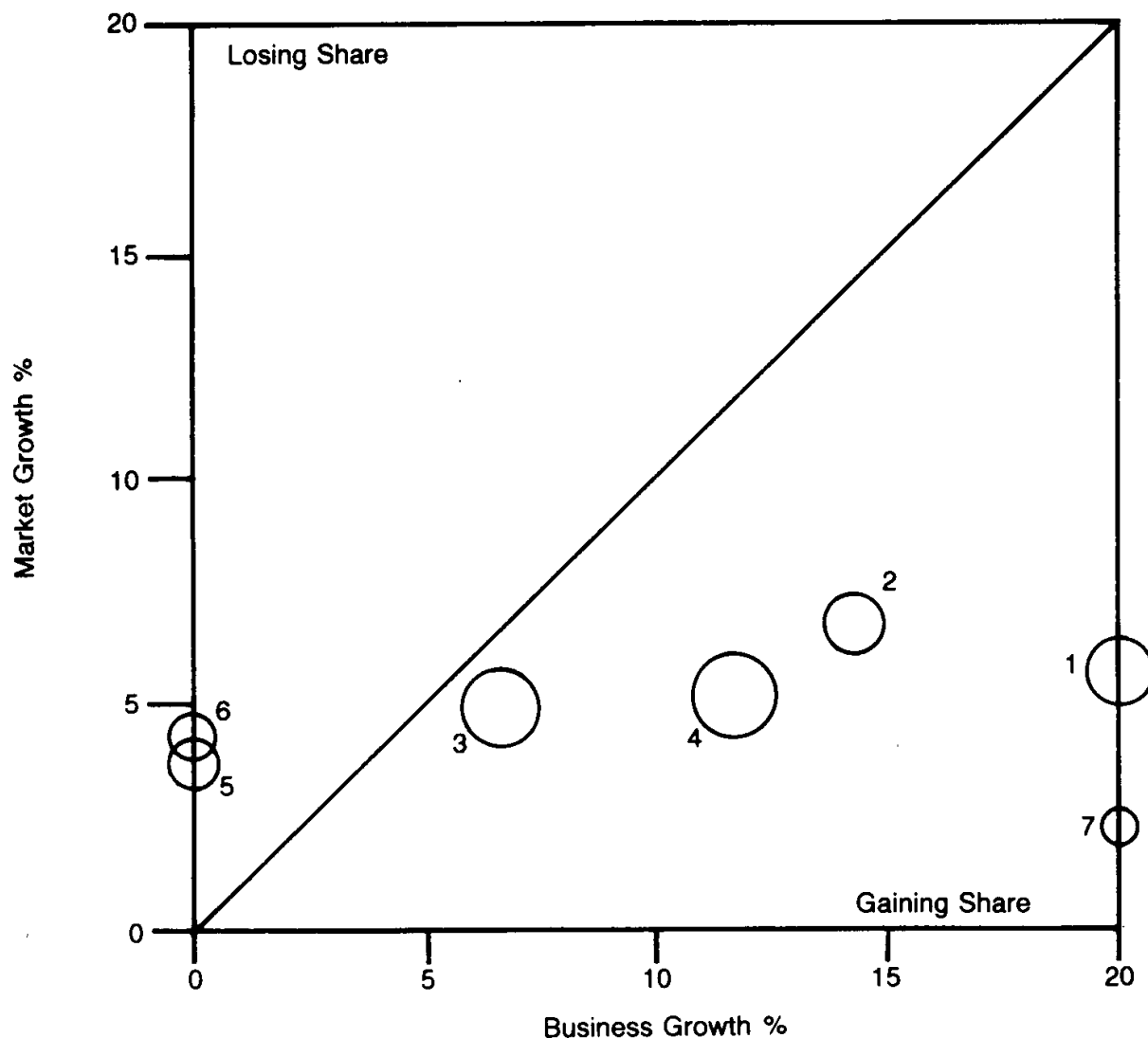


Las conclusiones pueden ser las siguientes:

1. Reconocimiento de que toda la industria de papel crece a un ritmo muy lento, convirtiéndola en poco atractiva para los inversionistas
2. La Cascada tiene una fortaleza estratégica justo en el segmento tres
3. Finalmente, la misma empresa La Cascada posee negocios que cayeron en los segmentos 5 y 7 y el perfil matricial revela que son tan débiles que el estratega podría decidir desinvertir en ellos.

Pero ahora realicemos un análisis con el enfoque de la gráfica 7.8 que muestra la importancia de la participación:

Ilustración 7.8 Matriz que muestra la importancia de la participación. Ejemplo de la empresa "La Cascada" crecimiento histórico 1976 - 1979

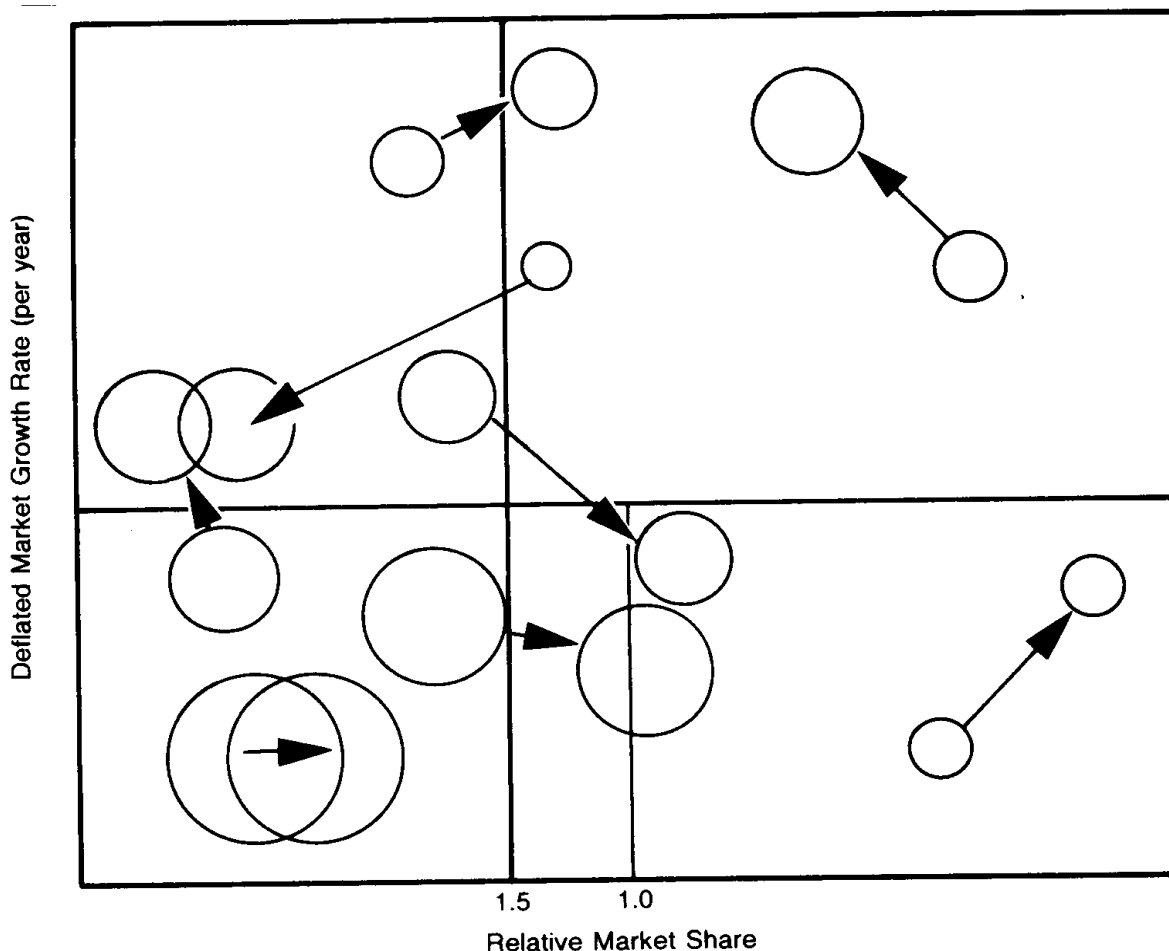


Las conclusiones hechas mediante el perfil de la matriz original parecen confirmarse pero la mayor sorpresa la encuentra el estratega en el posicionamiento del segmento 7 de los negocios. En lugar de abandonar a estos negocios, "La Cascada" ha logrado un extraordinario aumento en la participación en el mercado durante los últimos años.

Un enfoque diferente para representar la naturaleza dinámica del portafolio consiste en utilizar la matriz original de crecimiento/participación para traer al frente de la reflexión

los movimientos históricos de cada unidad de negocios por medio de una secuencia en un período de tiempo (Ver la ilustración 7.9):

Ilustración 7.7. Dinámica del portafolio en un horizonte de dos años con un perfil representado por medio de la matriz crecimiento/Participación



Nuestra experiencia nos ha enseñado que este instrumento no es tan eficaz como el gráfico de la importancia de la participación. En ella se presentan variaciones erráticas que es fácil encontrar en los análisis anuales. Además la gráfica final viene a resultar confusa porque abarca las tendencias producidas en un período de tiempo de cinco años. El punto para separar las tendencias propias de un mercado en crecimiento tiende a cambiar cada año. Esto podría remediarse utilizando simplemente un tasa promedio de crecimiento para los cinco años; sin embargo, tal promedio podría distorsionar la representación final del portafolio escondiendo importantes indicios del análisis estratégico los cuales solo se revelan mediante representaciones anuales de los datos.

Máximo crecimiento sostenible

Zakon (1976) desarrolló el concepto de máximo crecimiento sostenible como una dimensión importante para visualizar el crecimiento de la firma. El instrumento refleja el crecimiento máximo que la firma puede alcanzar utilizando sus recursos internos así como su capacidad de crédito. Expresado en términos muy simples, Zakon propuso la siguiente fórmula que llamó "máximo crecimiento sostenible":

$$c = p \cdot \left[ROA + \frac{D}{V} (ROA - I) \right]$$

Donde:

- c = Crecimiento máximo sostenible expresado como la tasa anual de aumento en las ventas netas totales
- p = Porcentaje de ahorros logrados
- ROA = Retorno sobre los activos después de impuestos
- D = Deudas totales
- V = Total ventas netas
- I = Intereses sobre la deuda después de impuestos

Esta fórmula se deriva siguiendo las siguientes etapas: Todos los activos se suman como la totalidad de la deuda más las ventas netas totales como se indica más abajo

$$A = D + V$$

En consecuencia, las utilidades después de impuestos se suman así:

$$\Pi = (D + V) \cdot ROA - D \cdot I$$

Una expresión equivalente para lo anterior es la siguiente:

$$\Pi = V \cdot ROA + D (ROA - I)$$

El crecimiento máximo de las ventas netas depende de la cantidad de ahorros logrados. Asumiendo esto, p es la razón del logro (igual a los ahorros logrados sobre el total de los ahorros) y g es el crecimiento de las ventas netas y así podemos establecer la siguiente relación:

$$g = \frac{p \cdot \Pi}{V} = p \cdot \left(ROA + \frac{D}{V} (ROA - I) \right)$$

Si nosotros asumimos que las deudas - ventas netas totales son constantes, y el incremento en las ventas totales podría ser seguido por un aumento semejante en la deuda, nosotros podríamos concluir afirmando que la expresión anterior

corresponde al crecimiento actual del total de activos dentro de las condiciones establecidas

La expresión derivada representa el primer corte y una aproximación gruesa al crecimiento máximo sostenible el cual asume una razón estable entre deuda y ventas netas junto con la política de pago de dividendos, así como la tasa fija de retorno sobre los activos y el costo de la deuda. Estos números constituyen una guía para el crecimiento corporativo.

Pueden formularse muchas variaciones con expresiones alternativas a fin de representar el crecimiento máximo sostenible. Nuestra intención ha sido ofrecer las expresiones en la forma más sencilla posible, así como el develar el concepto que subyace cuando la firma fija sus objetivos de crecimiento y sus políticas financieras sin tomar en cuenta las participaciones nuevas que alcanzará en el futuro.

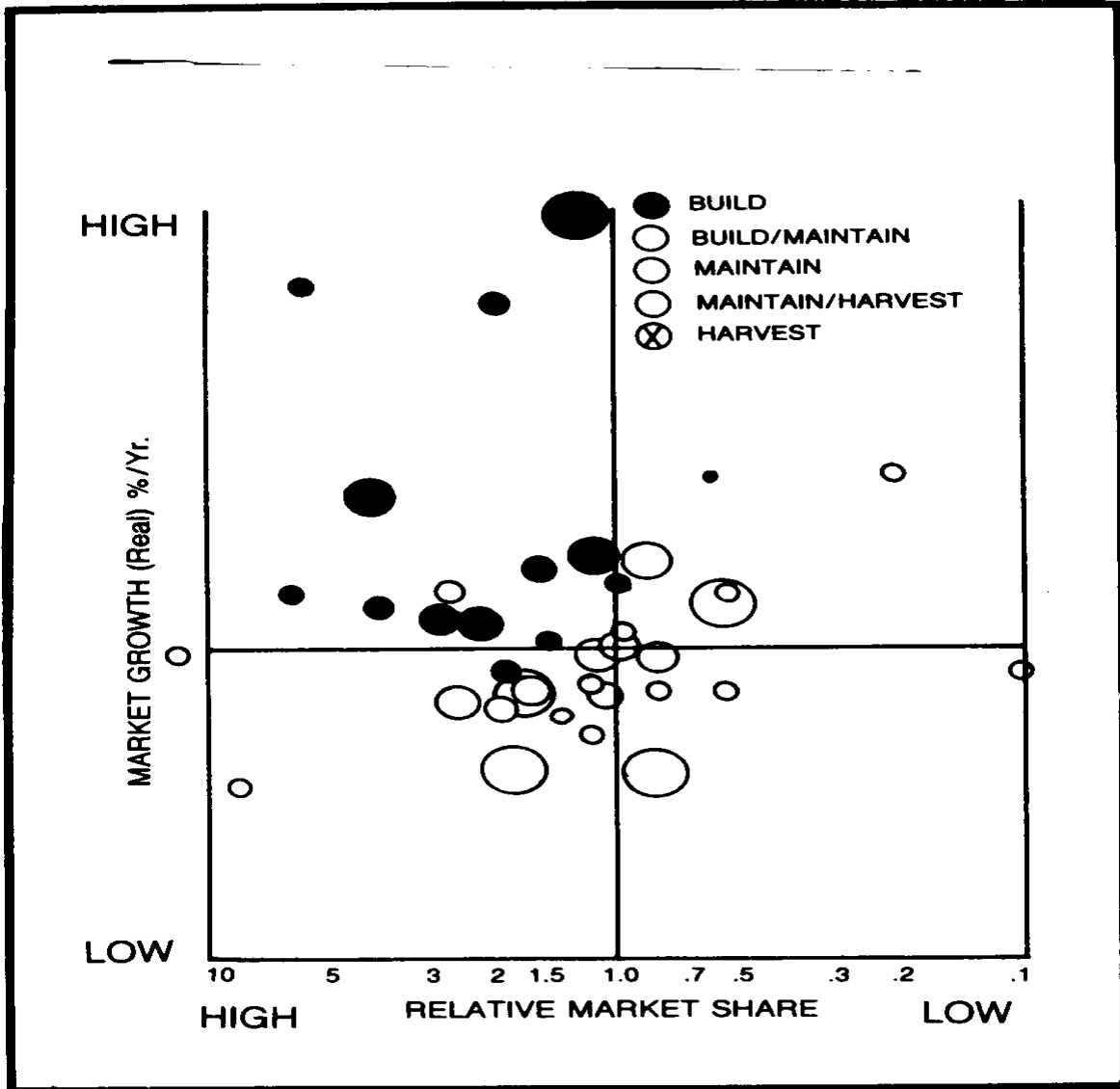
LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN TIENE UNA NATURALEZA JERÁRQUICA

El propósito principal de la matriz Bcg consiste en analizar el portafolio desde una perspectiva corporativa ya que solamente en este nivel es donde adquiere significado el mensaje matricial acerca del equilibrio en el efectivo. Sin embargo, es benéfico el hecho de continuar la segmentación del negocio más allá en la jerarquía organizacional e tomar a la matriz como un instrumento de diagnóstico para entender el posicionamiento distintivo de cada línea de productos o de cada segmento de mercado pertenecientes a un negocio determinado.

Para ilustrar la aplicación de la matriz crecimiento/participación a través de la escala jerárquica, nosotros presentamos como ejemplo el caso de la Compañía Del Norte, una firma que tuvo que hacer frente a decisiones estratégicas cruciales. La base de los negocios tradicionalmente en la compañía Norte se encontraba en su presencia líder en la industria de los abrasivos la cual se caracterizaba por un bajo crecimiento y por severos ciclos de altas y bajas. A mitad de los años de 1960, la Compañía del Norte comprendió la gran necesidad que tenía de utilizar los negocios rentables existentes como una palanca para diversificarse y aprovechar oportunidades en industrias más atractivas y de mayor crecimiento. La compañía utilizó la matriz crecimiento/participación como el instrumento principal para diseñar una estrategia exitosa de diversificación yendo más allá de la industria de los abrasivos.

La ilustración 7.10 comunica el mensaje de diversificación en la compañía Del Norte. La metodología los llevó a clasificar a cada una de sus unidades de negocios tomando en cuenta las cuatro categorías que ya hemos expresado en este apartado.

Ilustración 7.10 Portafolio corporativo de crecimiento/participación en la Compañía del Norte

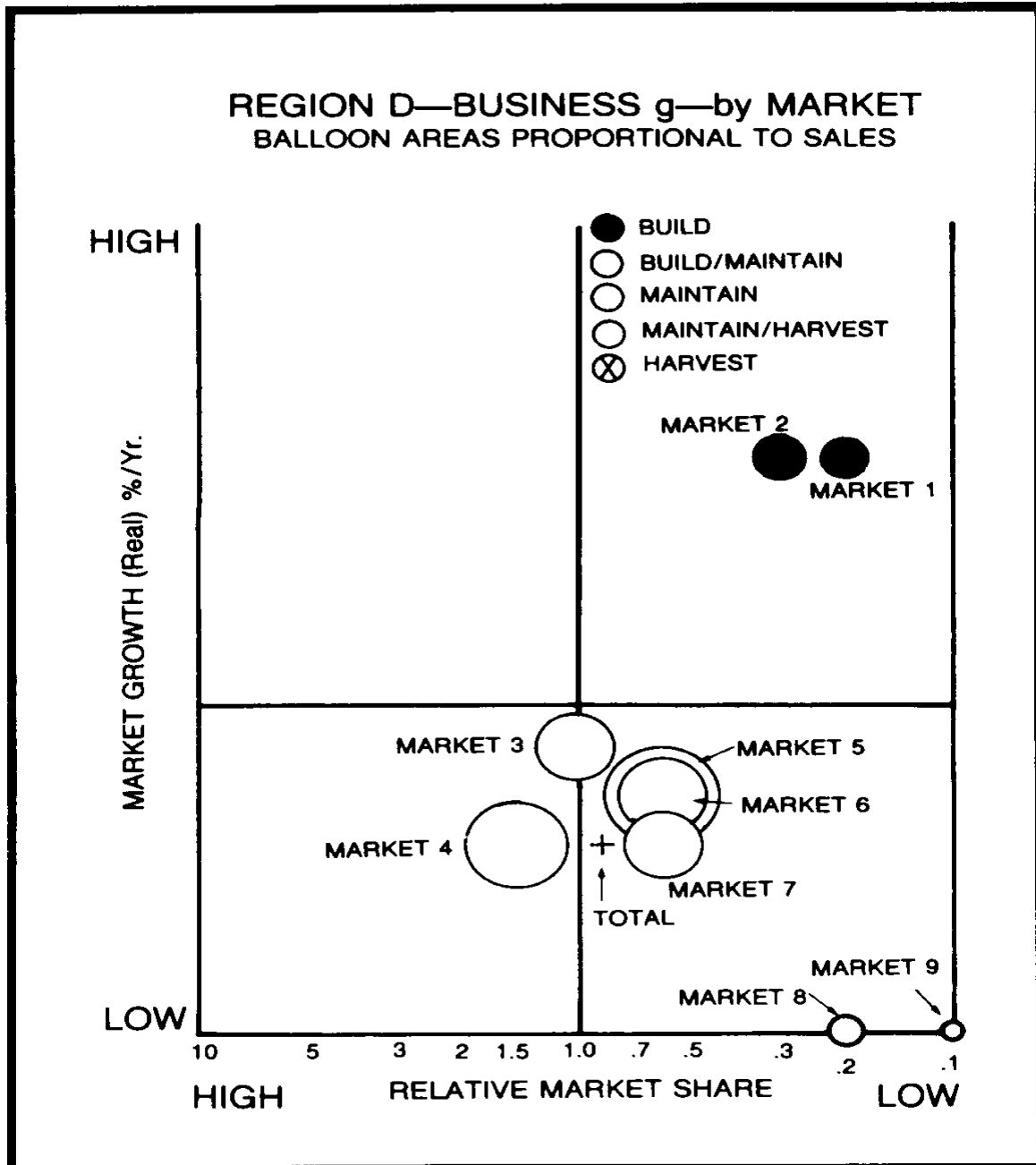


Fuente: Robert Cushman, Proceso de Planeación Estratégica en la Compañía del Norte, 1979. Planning Review, publicación bimensual de la Asociación Norteamericana de Planeación Corporativa

La perspectiva corporativa era insuficiente para guiar las decisiones de cada gerente en cada Uen. La ilustración. Los gerentes a nivel de las unidades estratégicas de negocios demandaron una segmentación más fina de la unidad bajo su mando

La ilustración 7.11 ofrece un análisis más fino iluminando los diferentes segmentos del mercados pertenecientes a cada Uen.

Ilustración 7.11 Un análisis más preciso realizado en el nivel de las Unidades Estratégicas de Negocios en la Compañía del Norte

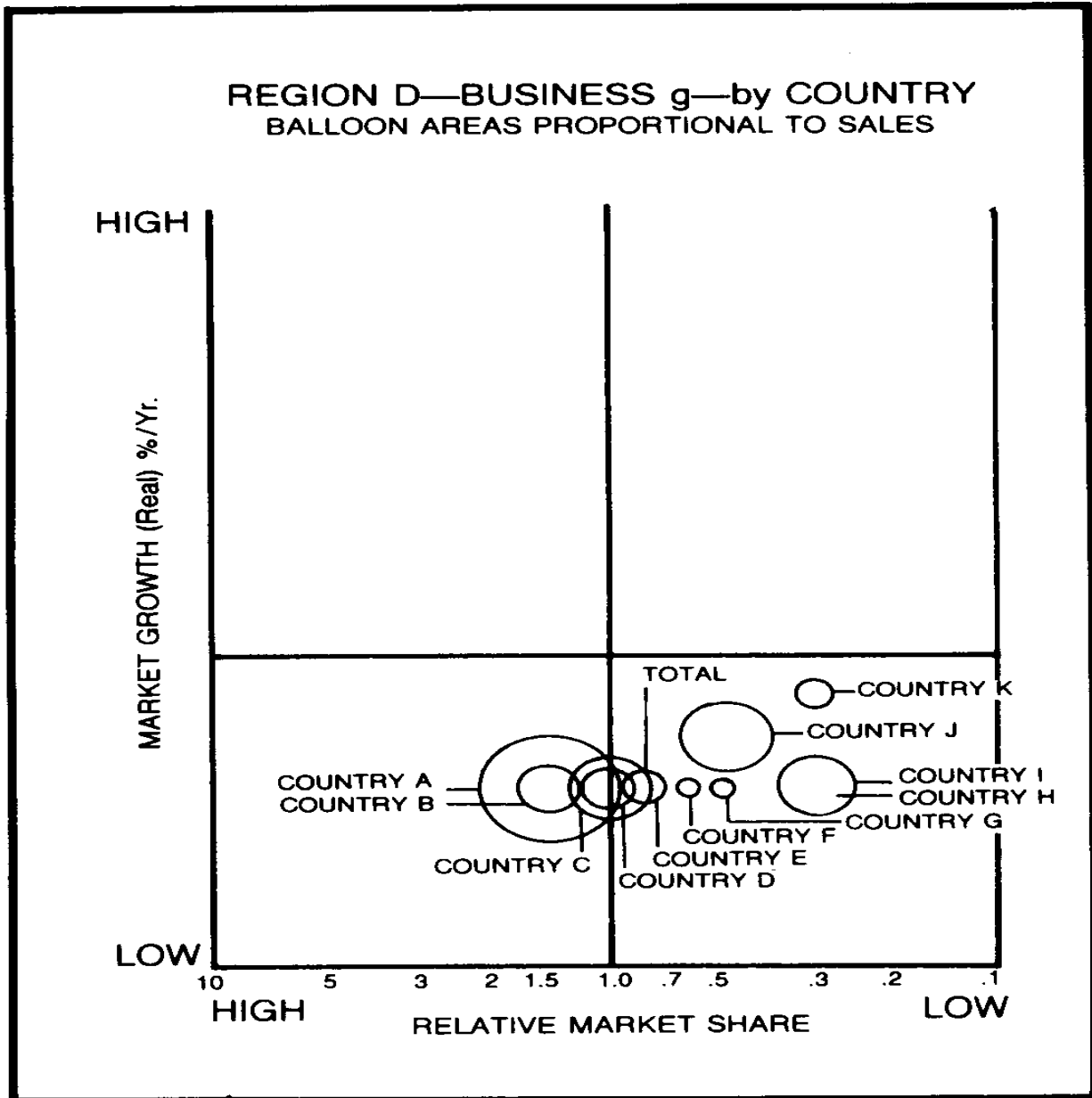


Bajo la perspectiva de esta ilustración, los gerentes pudieron calibrar las contribuciones que los diferentes segmentos de mercado, considerados como un

todo, hacían a su unidad de negocios. Una visión rápida, deslizando la mirada por la gráfica, nos puede sugerir que los mercados 1 y 2 son los más atractivos en cuanto a crecimiento y muestra que las Uens de la Compañía del Norte tienen un posicionamiento débil en ellos. Esta mirada rápida puede también sugerir que un competidor es un “alegre recolector”; esto es, que en lugar de dispersar sus fuerzas concentra sus afanes en estos segmentos que aparece ser los más prometedores. Además, los negocios 8 y 9 se encuentran en una posición tan débil que la única respuesta estratégica consiste en la retirada. La habilidad para discernir entre los componentes de una Uen, ya sean líneas de productos o segmentos de mercado, prueba que la matriz se convierte en un instrumento de diagnóstico valioso en el nivel jerárquico de Unidad de Negocios.

Otro nivel de análisis consiste en visualizar a la unidad de negocios en los diferentes países en los cuales se encuentra. En la práctica, los gerentes dentro de la globalización de los negocios se enfrentan al problema de que una misma Uen presenta posiciones contradictorias entre países; en unos experimenta crecimiento y en otros grandes dificultades. Utilizando la terminología Bcg, una Uen puede ser una estrella en México y una vaca lechera en Colombia, un perrito en Alemania y un dilema en Arabia Saudita. El gerente en la era de la globalización pretende una política coherente. La ilustración 7.12 representa la segmentación de una Uen de la Compañía del Norte visualizando sus posicionamientos en varios países. Una dificultad sería para realizar este análisis consiste en que los países presenten diferentes tasas de crecimiento. Lo más importante es constatar que una región, por ejemplo en la del Pacífico, los países presentan parecidas tasas de crecimiento en su Producto Interno Bruto. Lo mismo sucede en los países grandes de América Latina. En la página siguiente presentamos la ilustración 7.12

Ilustración 7.12 Un análisis más preciso
de una Unidad de Negocios dentro de una área integrada por varios países



La única característica distintiva que ofrece la gráfica es la visualización que cada Uen de la Compañía del Norte posee en cada país. Éste es un ejemplo atípico, pero real. Casi siempre la realidad nos depara sorpresas.

CRÍTICA AL ENFOQUE DE LA BCG

La nomenclatura:

Los gerentes casi siempre se sienten incómodos con los nombres que la Bcg utilizó para designar el posicionamiento de los diferentes negocios de la firma. Andrews (1981) calificó al vocabulario con palabras tales como “vulgar y destructivo”. En la práctica la terminología ha sido aceptada aunque con cierta incomodidad porque por ejemplo ¿Quién desea ser un gerente de una vaca lechera o de un perrito?

La Compañía Mead que adoptó este enfoque de portafolio como su instrumento estratégico, ha elegido una terminología que quizá sirva para designar mejor los diferentes posicionamientos de las Uens. Este vocabulario se presenta en la ilustración 7.13 entresaca del trabajo de Aguilar Francisco (1978)

Ilustración 7.13 Matriz estratégica de la corporación Mead

		<i>Savings Account</i>		<i>Sweepstake</i>	
		<ul style="list-style-type: none"> • Growing businesses • Self financing • Medium risk • High profit • Should maintain cost-effectiveness 		<ul style="list-style-type: none"> • Developing businesses • Net cash user • Extremely high risk • Low profit • Not cost-effective 	
Market Growth %	HIGH				
	10%				
		<i>Bond</i>		<i>Mortgages</i>	
		<ul style="list-style-type: none"> • Mature business • Net cash generator 		<ul style="list-style-type: none"> • Mature business • Should be net cash generator • Medium risk • Low profit • Probably not cost-effective 	
		LOW		LOW	
		HIGH	1.5	LOW	
		Relative Market Share			

Fuente: Francisco J. Aguilar. La Corporación Mead. Planeación Estratégica. Boston. Harvard Business School, caso 9 - 379 - 070

La dependencia en la definición del mercado

El enfoque que se fundamenta en afirmar que la participación de mercado es el mejor indicador para medir el desempeño y la fortaleza competitiva de la firma

puede llevar al estratega hacia juicios equivocados. No puede ignorarse el tema de los recursos compartidos en el mismo nivel funcional. El tema no se dilucida viendo la participación de mercado en la etapa final del consumidor. La Matriz crecimiento/participación proclama en calidad de mandato lo siguiente: para que se represente con la mayor claridad la rentabilidad y la ventaja competitiva de cada negocio, es imperativo el hecho de que el estratega visualice a cada Uen como una entidad independiente y con posibilidad de toma de decisiones dentro de sí misma. Este no es el caso. En la práctica hemos encontrado representaciones confusas: Por ejemplo, Perritos que gozan de cabal salud, vacas lecheras que no dan leche, dilemas que no son cuestionables y estrellas que no brillan.

En un comentario un tanto cómico, publicado en la revista Fortuna (Fortune, 1981) Kiechel describe las características del enfoque BCG de en la siguiente forma:

Un portafolio equilibrado, de acuerdo con este esquema se caracteriza por pocas estrellas brillando en el firmando, prontas a convertirse en vacas lecheras. La clase bovina aportando efectivo y desliziándose hasta convertirse en perritos. Los dilemas prometedoras comiéndose el efectivo que proviene de las vacas. Y todo el dinero logrado en las ventas deberá invertirse en financiar a los dilemas¹

Sin embargo, la administración de un portafolio de negocios no puede ser reducido a expresiones tan simplistas. La Bcg nunca pretendió que su instrumento fuera aplicado de una manera tan pasajera.

Otro elemento importante de la matriz tiene que ver con la definición apropiada del mercado en el cual la Uen compite. La participación relativa de mercado es un índice que compara la fortaleza del negocio frente a sus competidores. Este análisis introduce en forma sutil el tema relacionado con la definición del mercado que el estratega utiliza como criterio guía para medir el posicionamiento del negocio. En este tema se presentan dos trampas en las cuales puede caer el estratega: Una consiste en que el estratega defina el mercado en una forma tan estrecha que siempre se encuentra como líder del segmento; la trampa opuesta estriba en la definición tan amplia del mercado que el negocio siempre queda representado como una entidad muy débil. Una definición precisa de mercado es un tema elusivo. Por esa razón es un hecho lamentable el que el enfoque de análisis del negocio se fundamente tanto en un elemento tan sutil.

¹Walter Kiechel III, "Oh Where, or Where has my Little Dog Gone? Or my Cash Cow? Or my Star?," 1981. Fortune, New York. Time Inc.

¿Cuáles son los indicadores para medir la fortaleza interna frente a las oportunidades del mercado?

Con la pregunta anterior se plantean dos temas que siempre se presentan relacionados con los indicadores que utiliza la matriz crecimiento/participación para posicionar las diferentes unidades de negocios.

1. El primer tema se relaciona con la causalidad de los indicadores de medición seleccionados. Selección hecha con el propósito de identificar la rentabilidad y el crecimiento. ¿La participación de mercado es realmente el factor más decisivo subyacente que causa la rentabilidad? ¿El crecimiento de la industria es en realidad la única variable que puede explicar todas las oportunidades de crecimiento. Ciertamente, estas preguntas encienden un gran debate.
2. El segundo tema envuelve a la cuestión de si los indicadores elegidos en este enfoque son tales que en verdad se encaminen a lograr el posicionamiento preciso del portafolio identificando la fortaleza competitiva y la atracción de la industria en cada unidad de negocios. Cualquier representación gráfica en el portafolio muestra las formas en que la matriz crecimiento/participación parte de este enfoque al determinar que estas dos dimensiones no pueden ser consideradas como una medición aislada, sino que son el resultado compuesto de un conjunto amplio de factores importantes respecto a los cuales en la práctica existe la necesidad de que el estratega los identifique y los evalúe antes de que su reflexión llegue al posicionamiento de las unidades de negocios.

Un desafío a las premisas fundamentales de la Bcg: El punto de vista de Marakon

Una compañía consultora de California llamada Marakon y Asociados ha producido un enfoque teórico mejor fundamentado que facilita la planeación estratégica. Este enfoque representa un desafío a las conclusiones derivadas del enfoque Bcg. El punto de vista de Marakon puede expresarse mediante tres postulados (Marakon, 1980)

1. El crecimiento y la rentabilidad no siempre están tan ligados. En la realidad tienden a competir uno con otro o a estar en oposición
2. La buena planeación no puede dejar pasar las oportunidades de inversión que prometan una adecuada rentabilidad
3. Los mejores portafolios de negocios no son aquellos a los cuales el estratega equilibra tomando en cuenta el flujo interno de efectivo

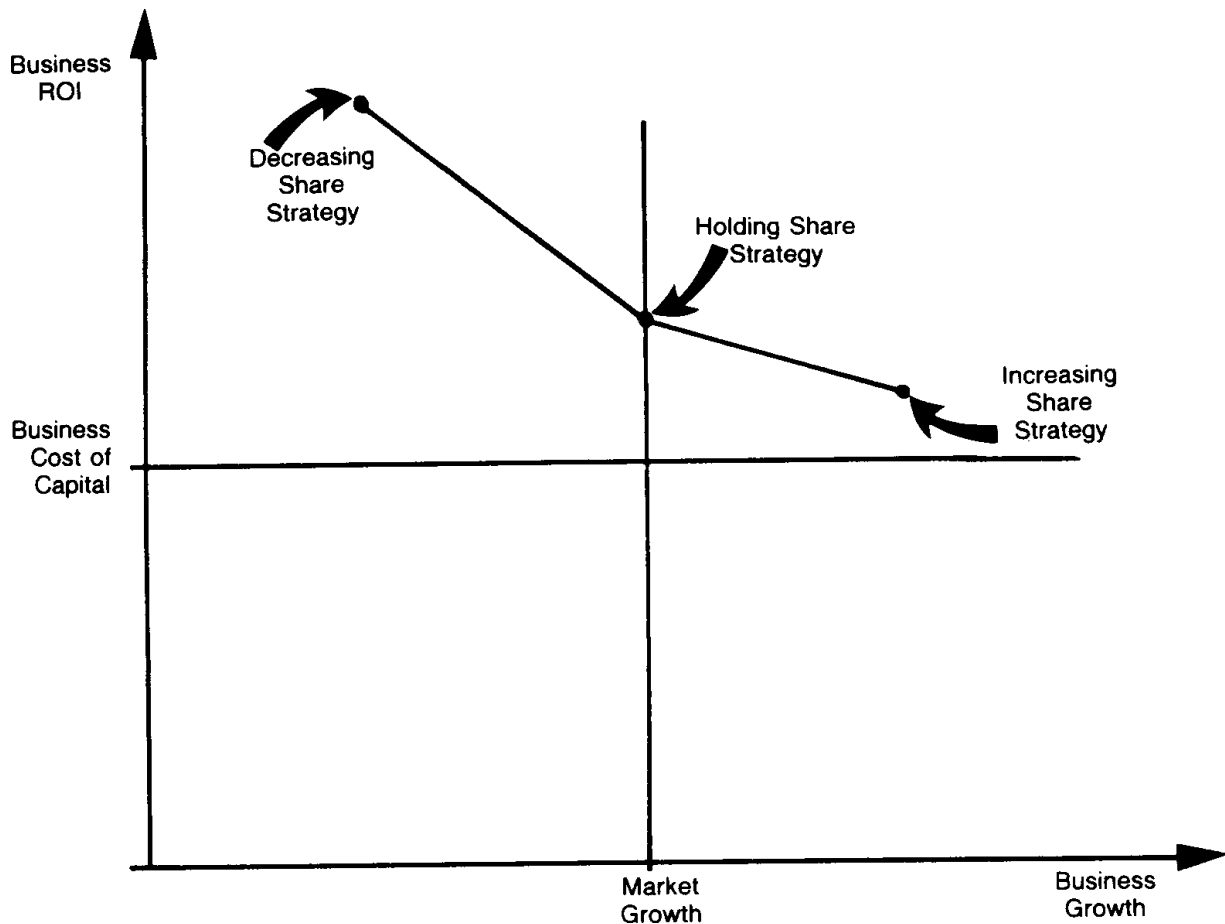
Necesitamos analizar enseguida estos tres postulados:

En la ilustración 7.14 puede visualizarse con facilidad el hecho de que el crecimiento y la rentabilidad tienden a competir. Se comprueba lo anterior cuando el retorno sobre la Inversión (ROI), que es un indicador universalmente aceptado para medir la rentabilidad, se coloca frente al crecimiento del negocio para describir las opciones de inversión a la mano en una Uen determinada. La línea horizontal que separa en dos partes a la gráfica (La de arriba y la de abajo) representa la dimensión llamada costo de capital de la unidad de negocios. Cualquier inversión que el estratega pueda colocar arriba de la línea puede ser visualizada como una oportunidad de inversión atractiva. La línea vertical que separa en dos partes a la gráfica (la de la izquierda y la de la derecha) representa la dimensión llamada tasa de crecimiento de mercado de cualquier unidad de negocios. Una estrategia que por sus características pueda ser colocada en la misma línea, puede ser calificada como una estrategia retenedora de la participación de mercado. (Holding share strategy). Una estrategia a la izquierda de esa línea caracteriza a una estrategia con una participación de mercado decreciente (Decreasing share strategy); otra estrategia cargada a la derecha de la línea caracteriza a una estrategia con participación de mercado creciente. (Increasing share strategy)

Como usted puede visualizarlo en la matriz, los estrategas en la vida práctica tienden a tener una actitud de mayor aceptación hacia una estrategia con participación de mercado decreciente porque ella produce un retorno más alto sobre la inversión (ROI). Esto pone de manifiesto la contradicción expresada en el primer postulado de Marakon: "El crecimiento y la rentabilidad no siempre están tan ligados. En la realidad tienden a competir uno con otro o a estar en oposición"

Los sanos principios financieros aconsejan que la aceptación de todo proyecto se realiza sopesando su costo de capital. Este criterio podría favorecer a las estrategias encaminadas a aumentar la participación de mercado (Ver la ilustración 7.14)

Ilustración 7.14 Contradicción entre rentabilidad y crecimiento

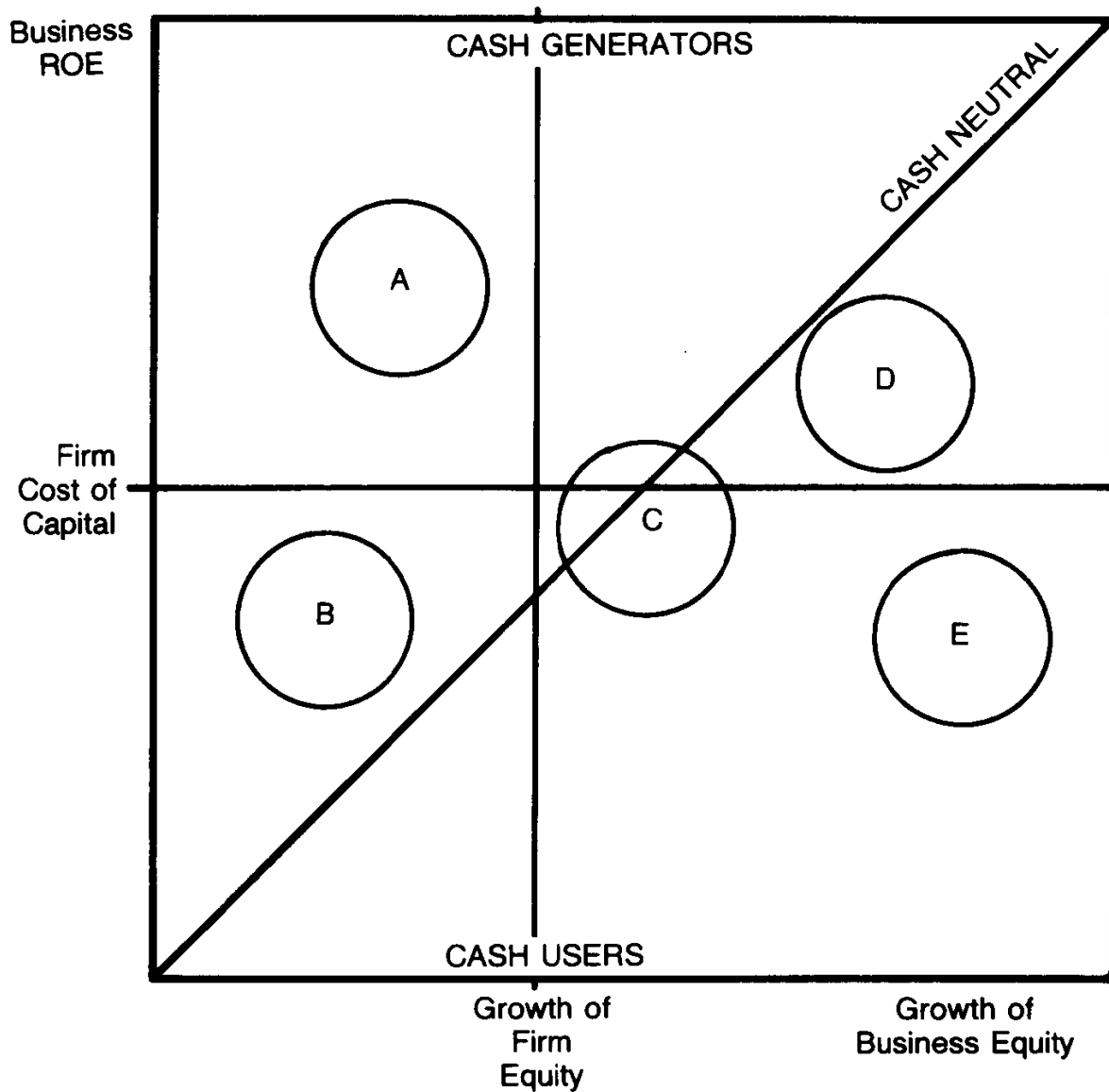


El postulado número dos de Marakon (La buena planeación no puede dejar pasar las oportunidades de inversión que prometan una adecuada rentabilidad) Está ligado con el postulado anterior. Más formalmente, esta segunda afirmación se apoya en el llamado *principio de correspondencia entre los elementos*, el cual establece que toda oportunidad de inversión debe ser sopesada de acuerdo con sus propios méritos y su aceptación o rechazo dependerá de si el retorno proyectado sobre la inversión va a quedar arriba o abajo del costo de capital correspondiente a tal oportunidad de inversión. El valor de la firma es igual a la suma de los valores de sus componentes.

Para explicar el tercer postulado (Los mejores portafolios de negocios no son aquellos a los cuales el estratega equilibra tomando en cuenta el flujo de efectivo) es útil primero entender los efectos de la generación de efectivos y los efectos de la utilización del mismo tomando en cuenta las dimensiones de rentabilidad y de

crecimiento. La ilustración 7.15 nos presenta la oportunidad para reflexionar y descubrir elementos relacionados con este tema.

Ilustración 7.15 Generación y uso de efectivo considerando dos dimensiones: Crecimiento y rentabilidad



El eje vertical corresponde al retorno sobre las Ventas (return of equity) logradas por cada negocio y el eje horizontal representa el crecimiento en ventas correspondiente a cada negocio. Si una Uen, al ser colocada en la matriz, cae de acuerdo con las dimensiones mencionadas sobre la diagonal ese hecho significará

que la Unidad de Negocios está creciendo según la misma tasa que su retorno sobre sus ventas. Al mismo tiempo significará que esa unidad puede al mismo tiempo generar o puede necesitar dinero fresco. En otras palabras nos encontramos frente a un negocio que respecto al efectivo se puede calificar como neutral (Cash neutral). Siguiendo la misma línea de reflexión, si los negocios al ser colocados en la matriz caen arriba de la diagonal, entonces este hecho indicado que son generadores de efectivo y aquellas Uens que quedan debajo de la diagonal serán gastadores de dinero fresco.

Para entender esta lógica de pensamiento, es útil considerar en un negocio que la inversión total proveniente de las ventas es E y que los rendimientos logrados son Π . Siguiendo la definición de retorno sobre las ventas (ROE) podemos formular lo siguiente:

$$\Pi = E \cdot \text{ROE}.$$

Si nosotros destinamos los rendimientos al mismo negocio para aprovechar nuevas oportunidades de inversión, el crecimiento del negocio, medido por tal crecimiento de la inversión total será:

$$g = \frac{\Pi}{E}$$

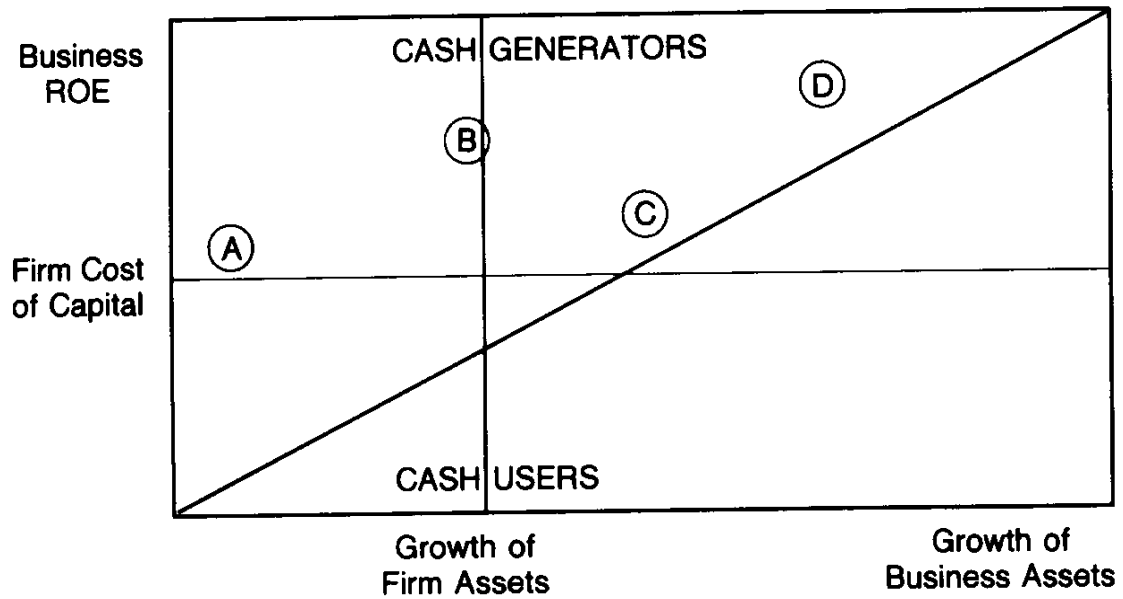
Esta razón es precisamente el Retorno sobre las ventas (ROE). En consecuencia, podemos concluir afirmando si un negocio crece a la misma tasa que su ROE, entonces ese negocio es neutral en cuanto al flujo de efectivo (Cash neutral)

En esta forma nosotros podemos identificar en la matriz diferentes clases de negocios (es decir, aquellos que generan mayores rendimientos que su costo de capital). Estas Uens generan efectivo (Por ejemplo, el negocio A) mientras que otros requieren efectivo (Por ejemplo, el negocio D) Siguiendo el mismo razonamiento, los casos representados en B y E son ejemplos de negocios pobres que general y requieren efectivo, respectivamente.

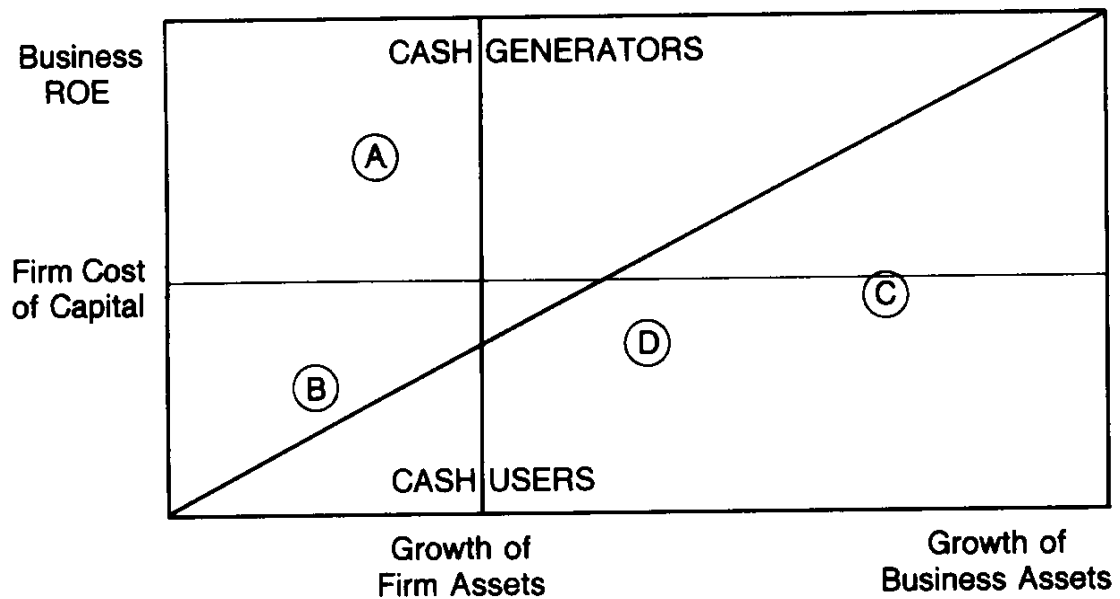
El mensaje final de Marakon y Asociados puede aparecer claramente en la ilustración 7.16. En ella podemos observar que un portafolio con alta rentabilidad puede estar fuera de equilibrio en el flujo de efectivo, mientras que un pobre portafolio de negocios puede estar en equilibrio. La matriz de rentabilidad y sus consecuencias relacionadas con la planeación estratégica se analizan para su mayor comprensión en el capítulo 10.

Ilustración 7.16 Ejemplos que muestran la relación entre las cualidades del portafolio que pueden calificarse como “adecuadas” y el equilibrio en el flujo de efectivo

a) Highly Profitable Unbalanced Portfolio



b) Balanced Portfolio with Low Profitability



LOS NUEVOS ENFOQUES DE LA BCG:

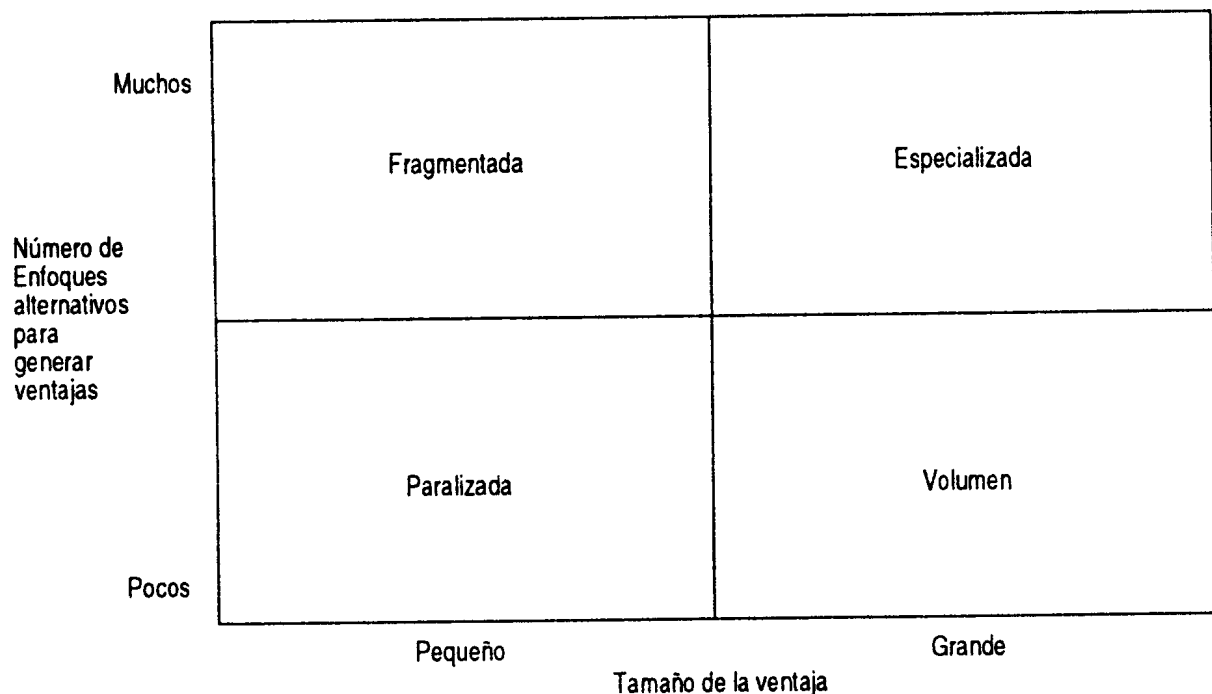
UNA ESTRATEGIA PARA LA GLOBALIZACIÓN

La Bcg diseñó una matriz nueva con el fin de responder a la utilización confusa de la matriz crecimiento/participación, así como presentar una respuesta ante los cambios que se han venido presentando en el medio ambiente de los negocios. Un alto funcionario de la Boston Consulting Group, en una de sus convenciones anuales, comentó lo siguiente:

En los años de la década de 1970, la inflación alta junto con un crecimiento bajo, aumentó el grado de competitividad en los campos tradicionales, trajo consigo una regulación mayor y un crecimiento muy grande en el comercio internacional frente a cambios en las reglas del juego. Las estrategias encaminadas a lograr participación de mercado y a fincar un posicionamiento en costos bajos experimentaron dificultades nuevas. Surgieron nuevas especialidades y muchos competidores lograron economías de escala. Las firmas más exitosas alcanzaron el triunfo anticipándose a la evolución del mercado y creando ventajas distintivas y defendibles ante sus competidores en un nuevo ambiente.

Para dar respuesta al nuevo ambiente, la Bcg propone una nueva matriz con dos dimensiones distintas a las de la anterior: El tamaño de la ventaja competitiva y el número de enfoques alternativos para generar ventajas competitivas. La matriz resultante y sus nuevos cuatro cuadrantes se presentan en la ilustración 7.17, en ella se clasifican a las Uens dentro de cuatro categorías: volumen, paralizada, fragmentada y especializada.

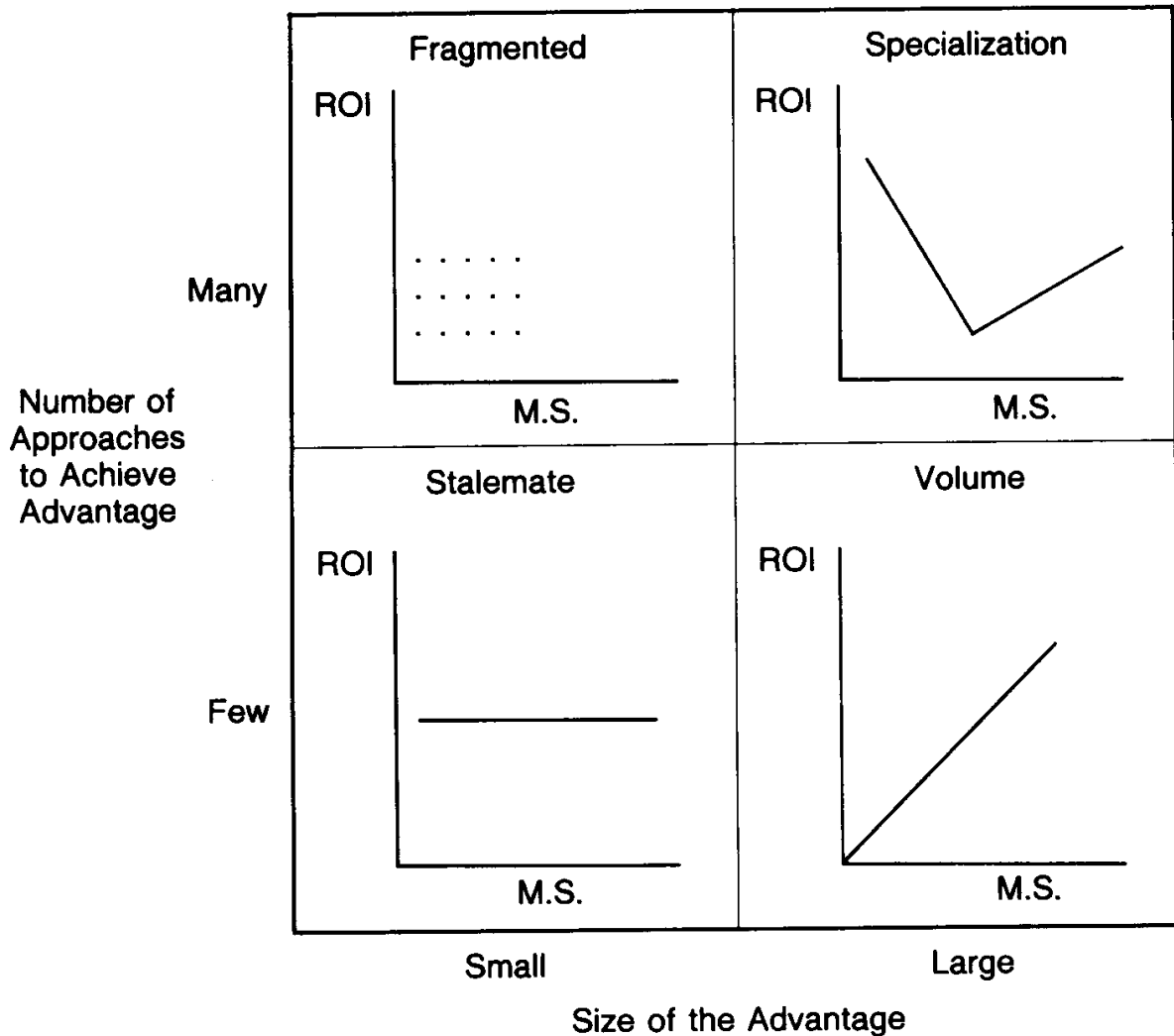
Ilustración 7.17 La nueva Matriz BCG



Las estrategias de la antigua matriz que son liderazgo en participación de mercado y reducción en los costos aparecen y siguen teniendo un significado completo solamente en la nueva clasificación de volumen. En esta categoría, el estratega

todavía puede trabajar la relación estrecha entre participación de mercado y rentabilidad, tal como se muestra en la ilustración 7.18 Un ejemplo adecuado a los factores manejados en la clasificación de “volumen” podría ser el de la industrias automotriz estadounidense antes de la aparición de los competidores extranjeros.

Ilustración 7.18 Relaciones subyacentes entre el Retorno sobre la Inversión (ROI) y la participación de mercado (M.S)



Los negocios en la categoría llamada “paralizada” se encuentran en industrias donde la rentabilidad para todos los competidores es baja y esta característica no está relacionada con el tamaño de la firma. La diferente entre la firma más rentable y la de menos utilidad es muy pequeña (Ver la ilustración 7.18) La industria del acero ofrece ejemplos que ilustran esta categoría.

La rentabilidad de los negocios en la categoría llamada “fragmentada” no se encuentra en correlación con la participación de mercado (Ver la ilustración 7.18)

En esta ventana de la parrilla podemos encontrar Uens con pobre desempeño y que pueden ser firmas pequeñas o grandes y también podemos encontrar Unidades con alto desempeño independientemente de su tamaño. Su desempeño depende de la forma en que la firma aproveche las maneras variadas de lograr una ventaja competitiva. Un ejemplo que ilustra esta categoría puede ser el de los restaurantes.

Finalmente, la categoría de especialización muestra que las Uens con la más alta rentabilidad pertenecen a pequeños negocios que tienen la habilidad para tener una propia identidad frente a sus competidores. Esto lo logran definiendo una estrategia distintiva (Ver ilustración 7.18) La industria automotriz japonesa utilizó esta estrategia para participar dentro de la industria automotriz estadounidense (nichos)

Los puntos anteriores son una interpretación de los autores acerca de esta matriz cuyo eje horizontal, el cual denota tamaño de la ventaja se encuentra ligado estrechamente con las barreras de entrada, porque es solamente con altas barreras como una firma podría sostenerse por largo tiempo una ventaja defendible sobre sus competidores. Por otra parte, el número de los enfoques para alcanzar ventajas parecen estar muy relacionados con el tema de la diferenciación. En un extremo del rango de la diferenciación nosotros podemos colocar a los productos de uso frecuente y compra repetida (commodity products) y a los productos especializados.

CONCLUSIÓN

La matriz crecimiento/participación logró realizar fuertes contribuciones al pensamiento estratégico. Fue muy útil sobre todo para fundamentar decisiones administrativas durante los años de 1960 a 1970, cuando la economía mostraba un adecuado crecimiento. Esos días que ya se fueron más el uso inocente de la matriz produjo recomendaciones confusas y erráticas. En este capítulo hemos tratado de ofrecer un análisis amplio y una crítica de la matriz crecimiento/participación acompañada de perfeccionamientos y de recomendaciones para su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Francis J., "The Mead Corporation-Strategic Planning," Harvard Business School, Case 9-379-070, Boston, MA, 1978.

Andrews, Kenneth R., "Replaying the Board's Role in Formulating Strategy," *Harvard*

Business Review, May-June 1981, pp. 18-19, 24-26.

Cushman, Robert, "Norton's Top-Down, Bottom-Up Planning Process," *Planning Review*, November 1979, pp. 3-8, 48.

Fortune, "Oh Where, Oh Where Has my Little Dog Gone? Or My Cash Cow? Or My Star?," November 2, 1981, pp. 148-154.

Hax, Arnold C., and Nicolas S. Majluf, "A Methodological Approach for the Development of Strategic Planning in Diversified Corporations," in Arnold C. Hax (editor), *Studies in Operations Management*, North-Holland, Amsterdam, 1978, pp. 41-98. Hax, Arnold C., and Nicolas S. Majluf, "The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning," *Interfaces*, Vol. 13, No. 1, February 1983, pp. 46-W.

Henderson, Bruce D., "The Experience Curve Reviewed, IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio," The Boston Consulting Group, Perspectives, No. 135, Boston, MA, 1973.

Henderson, Bruce D., *Henderson on Corporation Strategy*, Abt Books, Cambridge, MA, 1979.

Henderson, Bruce D., and Alan J. Zakon, "Corporate Growth Strategy: How to Develop and Implement It," in Kenneth J. Albert (editor), *Handbook of Business Problem Solving*, McGraw-Hill, New York, 1980, pp. 1.3-1.19.

Lewis, W. Walker, *Planning by Exception*, Strategic Planning Associates, Washington, D.C., 1977.

Marakon Associates, "Criteria for Determining Optimal Business Portfolio," Presentation made at The Institute of Management Sciences, November 11, 1980.

Osell, Robert R., and Robert V. L. Wright, "Allocating Resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations," in Kenneth J. Albert (editor), *Handbook of Business Problem Solving*, McGraw-Hill, New York, 1980, pp. 1.89-1.109. Zakon, Alan J., "Capital Structure Optimization," in J. F. Weston and M. B. Goudzwaard (editors), *The Treasurers Handbook*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1976.