

EL PORTAFOLIO DE SECTORES ESTRATEGICOS

BOSTON CONSULTING GROUP
B.C.G

MATRIZ DE LA B.C.G.



DILEMAS ?

- Son productos o negocios del porvenir que, a corto plazo, contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades.
- Requieren inversiones en I & D, producción y marketing.
- Su futuro dependerá de las acciones que haga la empresa con ellos, comparativamente a c lo que haga la competencia.

ESTRELLAS



- Son naturalmente los productos o negocios de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado.
- Contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian en gran medida.

VACAS LECHERAS



- Estos productos o negocios, como su nombre lo indica, contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en estos productos o negocios son mínimas, y el margen de contribución, elevado.

PERROS



- Estos productos o negocios no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad.
- Son los productos o negocios del pasado.

Relación MARKETING - FINANZAS

F
I
N
A
N
Z
A
S



Ingresos = f (participación relativa en el mercado)

Egresos = f (crecimiento de la demanda)

M
A
R
K
E
T
I
N
G

Flujos de ingreso y egreso ligados a la situación comercial de la empresa

Flujo de ingreso:

- Mientras mayor es la participación relativa en el mercado, mas aumentan los ingresos por efecto de la palanca de producción y de la palanca operacional.
- Los incrementos de la PRM, equivalen a incrementos relativos de experiencia y, por lo tanto, a una ventaja de utilidad igual a:
- $\Delta \pi = \Delta Q \times \Delta (P-C)$

Flujo de egreso

- Mientras mas crece la demanda, mas tiene que invertir la empresa para seguir el crecimiento y para anticiparlo, cuando ello es posible, ganando participación en un mercado de alto crecimiento.
- La empresa invertirá incrementalmente hasta un determinado nivel, luego disminuirá su inversión y la podrá llevar incluso a cero.

MATRIZ FINANCIERA

TASA DE RENTABILIDAD

Baja alta

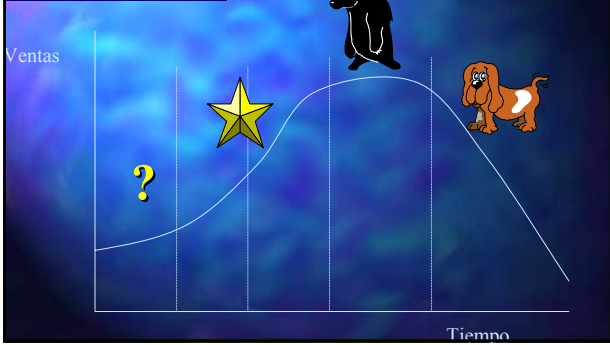
TASA DE INVERSION

alta

?	★
dilemas	estrellas
	
perros	Vacas lecheras

baja

CICLO DE VIDA Y PORTAFOLIO (enfoque tradicional)



CICLO DE VIDA ESTRATEGICO

CICLO DE MARKETING

Participación en el mercado

alta baja

CICLO FINANCIERO

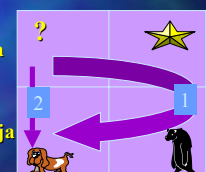
Tasa de rentabilidad

baja alta

Crecimiento de la demanda



Tasa de Inversión



1. Ciclo del éxito. 2. Ciclo del fracaso.

Ciclo de éxito

- La empresa arranca en un sector en el cual el crecimiento de la demanda es elevado.
- Crece mas rápido que la demanda, y, por lo tanto, aumenta su participación y su rentabilidad.
- Luego se debilita la demanda, la empresa disminuye sus inversiones conservando así una rentabilidad elevada.
- Al final la demanda se vuelve tan débil que no se justifica mantenerse en este sector. La empresa liquida poco a poco los activos invertidos, las ventas bajan, la participación baja, la rentabilidad baja, el negocio esta "muerto"

Ciclo del Fracaso

- La empresa, incapaz de aumentar su participación relativa, se mantiene en una situación marginal y no rentable a lo largo de la vida del negocio.
- La subinversión en un sector de alto crecimiento impide que la empresa alcance el "umbral de penetración útil del mercado", es decir, una participación suficiente para obtener una rentabilidad satisfactoria y un margen de maniobra estratégico ante los competidores.

Errores Estratégicos

- Subinversión en la fase de introducción
- Sobreinversión en la fase de Madurez, saturación

Proceso de graficación

- Determinar el punto medio en la ordenada (escala normal). Se encuentra este punto medio, vía un análisis de los datos de las ventas del sector en cuestión. El punto central va a estar en la definición del sector para cuantificar posteriormente la demanda.
- Graduar el eje vertical. Sobre el promedio será alto, bajo el promedio será bajo.
- Graduar el eje horizontal (escala logarítmica). El Líder se posiciona respecto al segundo y todos los otros lo hacen respecto al líder. El punto medio será igual a 1. A veces se usa 1.5 cuando hay mucho autoconsumo o mercados cautivos.
- Representar y posicionar los productos o negocios estratégicos. Cada negocio se representa con un círculo cuya área es proporcional a las ventas anuales de la empresa en dicho negocio

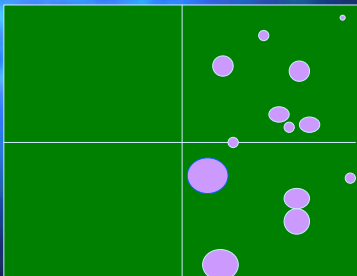
Enfermedades del portafolio

- **Portafolio Anémico:**
- La empresa anémica se encuentra en un callejón sin salida: no tiene vacas lecheras para aliviar sus dilemas y propulsarlos hacia el ciclo del éxito. Si no hace nada, la subinversión continúa en los dilemas, y la condena a la quiebra por crisis de liquidez, o a ser absorbida por una firma que tiene liquidez pero que busca oportunidades de crecimiento.
- Para tratar de salir del callejón en el cual se encuentra, la empresa tiene tres opciones:
 - Liquidar los perros y apostar todos los recursos en algunos dilemas bien escogidos. Pero, ¿es posible? ¿Tienen todavía algún valor los activos inmovilizados en la producción de los perros? La liquidación de un perro ¿no afectaría las ventas de productos derivados que pueden ser dilemas?
 - Reestructurar financieramente la empresa, es decir, compensar con la inyección de patrimonio y deuda (crecimiento extrínseco) la falta de capacidad de crecimiento intrínseco
 - Fusionarse con una empresa que sufre de la segunda enfermedad del portafolio; la obesidad.

Portafolio anémico

Participación relativa del mercado

Tasa de Crecimiento

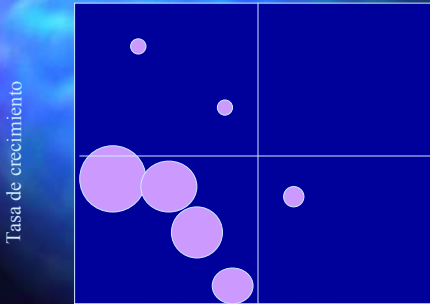


■ Portafolio obeso

- La empresa obesa tiene superabundancia de vacas lecheras. Es muy rentable a corto plazo, pero no tiene crecimiento. Opera en sectores de bajo crecimiento. Es generalmente una firma tradicional, conservadora, prisionera del pasado, que reinvierte sistemáticamente en los sectores que forjaron su gloria hace diez o veinte años. Si no se cuida, seguirá tranquilamente el ciclo de vida de los sectores que explota, envejecerá y morirá..
- Un empresario externo puede comprarla, la puede sangrar de su liquidez y de algunos activos para pagar la compra de sus acciones y la habrá comprado sin haber gastado un solo peso.

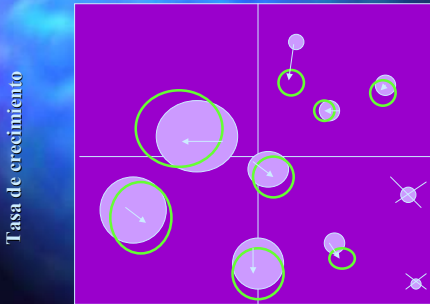
Portafolio Obeso

Participación relativa del Mercado



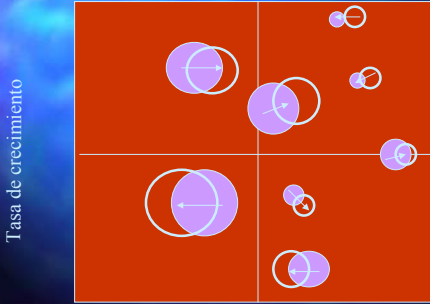
Diagnóstico dinámico (caso a)

Participación relativa del Mercado



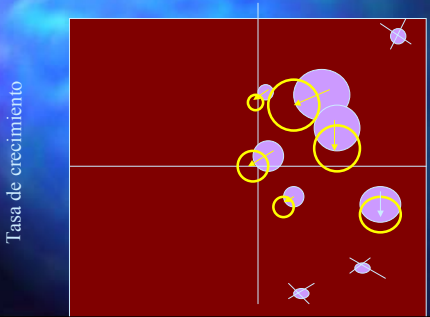
Diagnóstico dinámico (caso b)

Participación relativa del Mercado



Diagnóstico dinámico (caso c)

Participación relativa del Mercado



Opciones estratégicas

Participación relativa del Mercado

Inversión o Statu quo	Inversión o Segmentación defensiva o liquidación
Rentabilización	Abandono gradual o liquidación

Condiciones en que la BCG no es plenamente aplicable

■ 1.- Ingresos

- hay poco efecto de la experiencia como valor agregado
- algunos competidores se benefician de un abastecimiento privilegiado
- los competidores no utilizan sus capacidades en la misma proporción
- hay efectos de moda en ciertos productos o ciertas marcas
- lapalanca de marketing es muy fuerte

■ 2.- Egresos

- la intensidad de capital es baja
- existe un régimen de precios vigilados
- existe una importación de contrabando
- la demanda es muy estacionaria
- el ciclo de vida del producto es corto
