



www.causaestudiantil.com.ar

causaestudiantil@gmail.com

Elaboración y aplicación de una matriz B.C.G.

En el presente escrito nos avocaremos a analizar el aspecto técnico de la elaboración y aplicación de la matriz del Boston Consulting Group. A pesar de lo que se suele creer, esta herramienta precisa de una gran cantidad de información para ser construida seriamente y brindar así la información que se propone.

ANTECEDENTES

El avance de la industria japonesa en el mercado de las motocicletas llevado a cabo desde inicios de la década de los años 70, preocupó sobremanera al gobierno británico, el que comenzó a vislumbrar la pérdida de posicionamiento de sus motocicletas en el mercado.

Encomendó un análisis de la situación a un grupo consultor estadounidense, pero de fuerte arraigo de la cultura inglesa, contactando al Boston Consulting Group. En 1975 el BCG le presentó al gobierno un informe final de: Opciones estratégicas para la industria británica de motocicletas (Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry). Este documento, de aproximadamente 120 hojas, ponía de manifiesto dos factores por los cuales se hacía notable la pendiente negativa en el ciclo de vida de las motocicletas inglesas en el mercado mundial:

La pérdida de participación en el mercado y la declinación de la rentabilidad.
Incompetitividad de la economía de escala en tecnología, distribución.

El gobierno británico difundió este informe, el que se popularizó en los EEUU rápidamente, pues lo que dejaba al descubierto, era lo insuficiente de las herramientas utilizadas hasta ese momento. La nueva visión de esta herramienta, está centrada en:

- * Análisis interrelacionados de las alternativas de la competencia
- * Abstracción en alto grado
- * Utilización de los conceptos de CVP, Curva de experiencia

La adición del concepto de " **Tasa de crecimiento de Mercado** ", añade la perspectiva competitiva al clásico concepto de CVP, llevando a un mas completo análisis competitivo. Se comienza a utilizar la Unidad Estratégica de Negocio (UEN), elemento que permite analizar la cartera de productos, agregando la dimensión competitiva, ya que analiza la participación en el mercado de cada UEN respecto de otras consideradas, y los productos que componen la UEN misma.

CONCEPTO DE UEN

La Unidad Estratégica de Negocio, es la agrupación de productos con una variable comercial común, pudiendo ser un objetivo común, el mismo segmento de consumidores, el mismo tipo de transporte, el mismo tipo de canal, en fin la variable que se desee.

Una compañía de seguros puede agrupar por seguros personales, productores, brokers, directos, por el volumen del negocio. Mucha bibliografía existe para ampliar este concepto, por ello dejamos a los lectores su propio análisis, avanzando en la utilización de la herramienta que es la BCG.

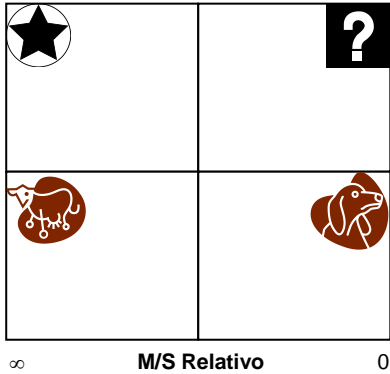
LA MATRIZ

Genéricamente recordaremos que esta matriz busca relacionar el poder de mercado de una Unidad Estratégica de Negocios, medido este generalmente por su Market Share relativo con el líder de la franja de mercado, con una tasa de crecimiento genérica, definida muchas veces en forma política como un objetivo del holding en sí. Es así como se forman los cuatro cuadrantes:

-Incógnita: Bajo Market Share relativo (<1) y Tasa de crecimiento del mercado donde se sitúa la UEN menor a la tasa de crecimiento patrón.

-Estrella: Alto Market Share (>1) y Tasa de crecimiento del mercado donde se sitúa la UEN mayor a la tasa de crecimiento patrón.

-Vaca: Alto market Share (>1) y Tasa de crecimiento del mercado donde se sitúa la UEN menor a la tasa de crecimiento patrón.



-Perro: Bajo market share (<1) y Tasa de crecimiento del mercado donde se sitúa la UEN menor a la tasa de crecimiento patrón.

El Market Share medido, como dijimos, es relativo al líder. De esta forma

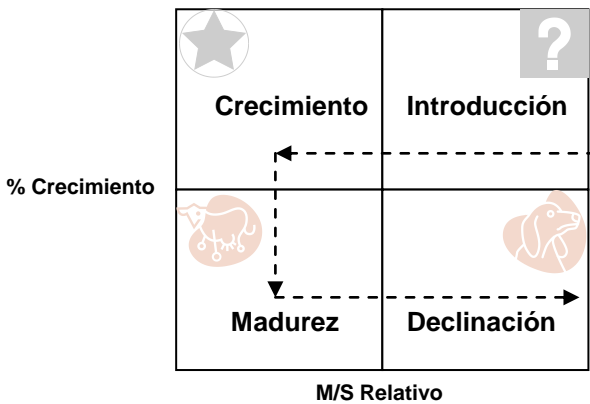
-Si no se es líder se calcula como: Facturación del líder / Facturación de la UEN

-Si se es líder se calcula como: Facturación de la UEN / Facturación del segundo

Por ende si una UEN tiene un M/S de 0,8 significa que posee un volumen de facturación del 80% del líder de mercado. Cuando por el contrario posee uno de 1,2 significa que ya se es líder en ese mercado y se aventaja al segundo por un 20% de facturación.

BCG Y EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Existe una relación estrecha entre ambas herramientas. Recordando los cuatro estadios básicos del ciclo de vida tenemos

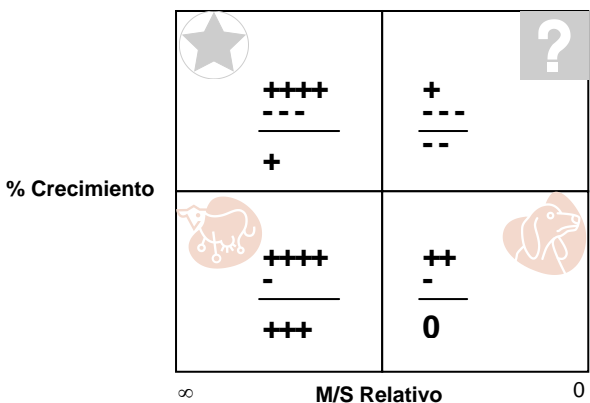


-Introducción. Alto nivel de inversión, rentabilidad inexistente.

-Crecimiento: Alto nivel de inversión, beneficios acordes a los niveles de inversión

-Madurez: Bajo nivel de inversión, beneficios extraordinarios.

-Declinación: Bajo nivel de inversión, beneficios acordes al nivel de inversión.



Así es como se tiene implícita en la matriz BCG una secuencia normal de movimiento de una UEN en el tiempo. Toda UEN comienza siendo una incógnita. De poder subsistir en el mercado comienza a generar márgenes de rentabilidad y luego a crecer hasta transformarse en una estrella. Cuando ya el mercado comienza a declinar se convierte en una vaca debido principalmente a que los niveles de inversión comienzan a menguar aumentando notoriamente la rentabilidad hasta que finalmente se llega a la declinación en donde se tiene una UEN con rentabilidad débil pero constante hasta el



www.causaestudiantil.com.ar

causaestudiantil@gmail.com

momento de su muerte. Podemos observar entonces en el gráfico una asociación con los flujos de fondos que se requieren en cada cuadrante.

CARACTERÍSTICAS DE LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ

Se utiliza un gráfico de burbujas en donde se busca observar lo siguiente:

-Share Relativo: Cuanto más a la izquierda se ubique el centro de la burbuja, mayor share relativo y viceversa. La línea vertical de la matriz que separa incógnitas y perros de estrellas y vacas diferencia UEN's líderes de UEN's no líderes.

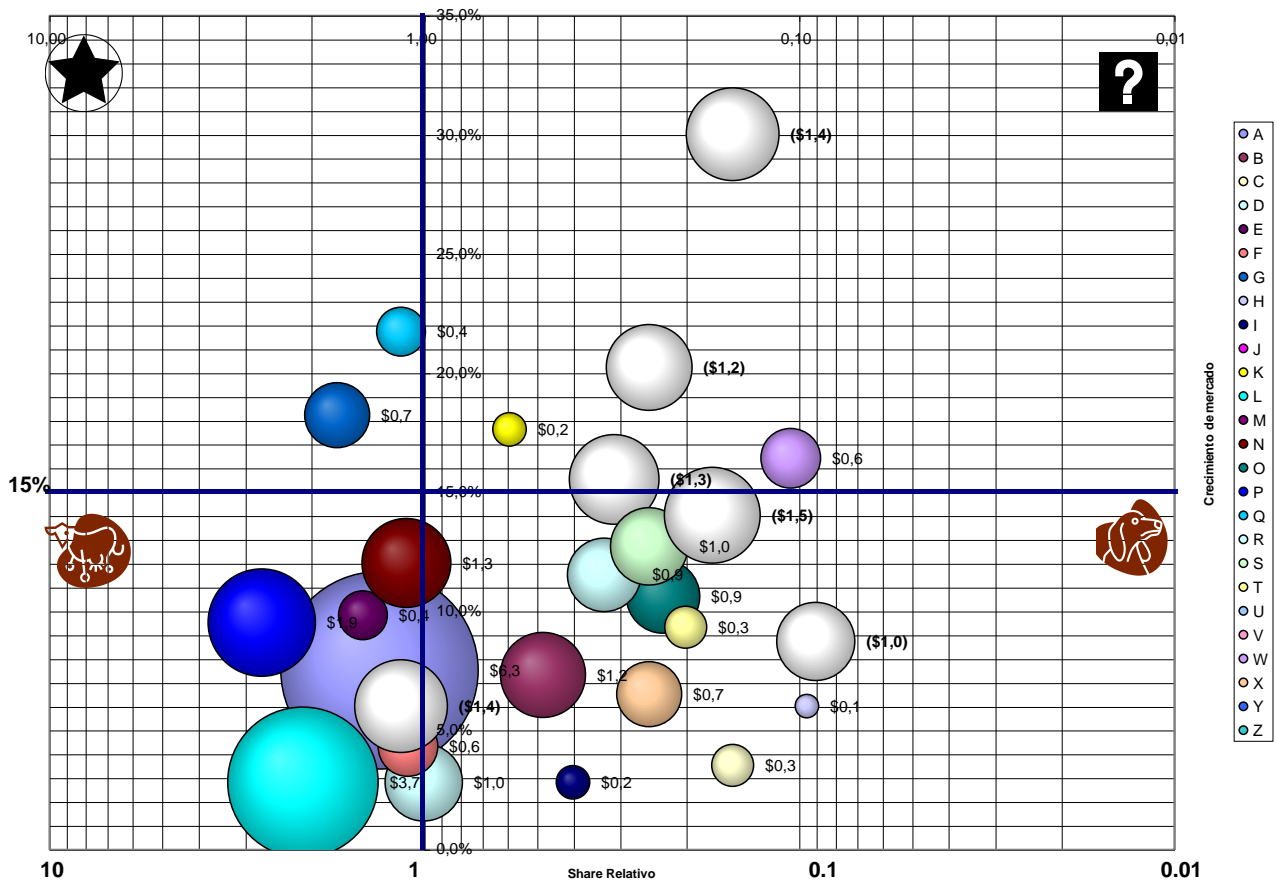
-Tasa de crecimiento de una UEN. Cuanto más arriba se ubique la UEN tendrá una mayor tasa de crecimiento comparada con la tasa patrón. La línea horizontal que separa la incógnita y la estrella de la vaca y el perro muestra si la burbuja crece más o menos que la tasa de crecimiento patrón elegida.

-Volumen de facturación. El área de cada burbuja tiene estrecha relación con el volumen de facturación de la UEN ya que el radio o el diámetro de la misma refleja ese valor.

Es necesario recalcar que para construir correctamente la matriz, el eje de las ordenadas, es decir el eje que mide el Share Relativo, debe tener una escala logarítmica y no lineal. Esto se debe a que se trabaja con relaciones que pueden tomar valores muy distintos entre sí. Se pueden tener por ejemplo dos UENs, una cuyo share relativo es de 2,5 lo cual implica que factura un 150% más que su seguidora, y otra cuyo share relativo sea de 0,0001 lo que implica que factura solo el 0,01% del líder. Ubicar estas dos UEN's en una escala lineal generaría un gráfico final muy grande. La solución a esto es una escala logarítmica en donde la relación entre cada mínima división no es lineal sino logarítmica. Por ejemplo, en una escala lineal, si una división implica un valor de 1, dos divisiones implican un valor de dos. En una escala logarítmica, si una división implica un valor de 1, dos divisiones un valor de 10, tres divisiones un valor de 100 y así sucesivamente.

En el siguiente ejemplo analizaremos la matriz BCG para una empresa de productos electrónicos con 26 UENs. [La tasa de corte que se ubica en el eje de las ordenadas, donde detallamos las diferentes opciones de tasa de crecimiento del mercado, que es de 15%, que es lo que ha crecido el mercado mencionado de productos electrónicos en el período.](#)

UEN	Facturacion (x 1.000.000)	Crecimiento
División A	6,3	7,50%
División B	1,2	7,30%
División C	0,3	3,50%
División D	1	2,80%
División E	0,4	9,80%
División F	0,6	4,30%
División G	0,7	18,20%
División H	0,1	6,00%
División I	0,2	2,80%
División J	-1,3	15,50%
División K	0,2	17,60%
División L	3,7	2,80%
División M	-1,4	6,00%
División N	1,3	12,00%
División O	0,9	10,60%
División P	1,9	9,50%
División Q	0,4	21,70%
División R	0,9	11,50%
División S	1	12,70%
División T	0,3	9,30%
División U	-1,5	14,00%
División V	-1,2	20,20%
División W	0,6	16,40%
División X	0,7	6,50%
División Y	-1,4	30,00%
División Z	-1	8,70%



I