

Marketing estratégico: (4) Selección de las estrategias

04: Matriz BCG, estrategias sugeridas

Esta matriz muestra las estrategias que recomendaron originalmente en Boston Consulting Group (BCG) para los productos según la clasificación que les corresponda en las diferentes casillas de la matriz. Veamos, de forma muy resumida, las estrategias sugeridas.

Tasa de crecimiento del mercado	Alta	ESTRELLAS Apoyar su crecimiento con fondos generados en otras partes (las estrellas son generadoras negativas de efectivo); desarrollar agresivas estrategias de crecimiento.	NIÑOS PROBLEMA Pueden requerir de recursos importantes, que no generan por sí mismos, si se pretende convertirlos en "estrellas"; si no se logra, a la larga se convierten en "perros"; aplicar estrategias de inversión destinadas al crecimiento o crecimiento.			
	Baja	VACAS LECHERAS Generadoras netas de efectivo; los recursos generados por las "vacas lecheras" deben destinarse a apoyar el crecimiento de las estrellas; aplicar estrategias de defensa.	PERROS Están condenados a morir a medio plazo; tratar de mantenerles "vivos" puede requerir recursos que se deberían invertir en otros productos que muestren mayor potencial; aplicar estrategias de salidas, reconversión o diversificación.			
		Alta	2.0	1.0	0.5	Baja
		Participación relativa de mercado				

De acuerdo con los planteamientos iniciales de BCG, las empresas sólo logran altos niveles de rentabilidad cuando detentan una alta participación de mercado.

CRÍTICAS

Una vez pasada la euforia que provocó la matriz BCG y, muy especialmente, después de que su aplicación comenzó a dar sus frutos verdaderos, surgieron las críticas, que han llegado a ser de tal contundencia que prácticamente han invalidado el uso de la matriz tal y como fue concebida originalmente, en especial, para la selección de estrategias. Nos centraremos en las principales.

Estrellas: la experiencia indica que muchos productos **Estrella** son capaces de financiar su propio crecimiento. Tal fue el caso de IBM con su modelo 650, que apenas tres años

después de su lanzamiento ya estaba generando suficiente efectivo como para permitirle a IBM desarrollar nuevas líneas de ordenadores. Incluso, muchas empresas, en especial en sus primeros años de operación, han tenido que apoyar su consolidación y desarrollo en una **Estrella**.

Vacas lecheras: la matriz plantea la conveniencia de "ordeñar" los productos **Vacas lecheras** para apoyar el crecimiento de otros productos (en especial, de las **Estrellas**); sin embargo, en muchos mercados el sólo hecho de mantener la participación de mercado alcanzada implica fuertes y sostenidas inversiones, en particular si se trata de un mercado establecido desde hace muchos años.

Destrucción de los productos "pan de cada día": la aplicación pura y simple de las recomendaciones de BCG ha provocado que muchos buenos productos hayan sido "sacrificados" en aras de una estrella fugaz. El caso más ilustrativo es el de Addressograph-Multigraph (que luego cambió su nombre por el de AM International). En la década de los 70 era líder, pero decidió "ordeñar" sus productos básicos (impresoras *offset*) para financiar nuevos proyectos. Diez años después tuvo que declararse en quiebra. La misma crítica se le hizo, en su momento, a General Electric (GE) por su decisión de reducir el "alimento" que le daba a sus "vacas lecheras" (las líneas de consumo). GE, afortunadamente, pudo reaccionar a tiempo.

Participación y rentabilidad: son muchos los estudios (Woo y Cooper; Hammermesch, Anderson y Harris; Fruhan; Aaker y Day; y otros) que han demostrado que una empresa puede alcanzar altos niveles de rentabilidad sobre la inversión aún manteniendo bajos niveles de participación de mercado.

Supresión de las respuestas creativas: la matriz BCG ofrece respuestas "enlatadas" a las oportunidades estratégicas y, lo que es aún peor, la matriz plantea una respuesta única para todas las empresas ¡sin importar el sector de negocios en el que operen! Todos sabemos que la gestión del marketing dista mucho de ser una ciencia exacta.

En síntesis:

- **La matriz BCG, para que tenga un uso realmente eficaz, debe ajustarse a la situación real de la empresa y de cada mercado.**