

Artículo de divulgación:

Matriz para análisis del portafolio de productos

Ing. Hugo González
Estudio de Consultoría Calidad & Gestión
Director

 [Linkedin](#)



Suscribase gratis

A nuestro Boletín
CALIDAD & GESTION

[Click aquí](#)

Matriz para análisis del portafolio de productos

Introducción - Origen de la Matriz

La Matriz para el análisis del portafolio de productos se basa en la teoría del Ciclo de vida del producto, y fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group (BCG), de los Estados Unidos de América, por lo que también se la conoce como Matriz BCG.

A pesar de las críticas de que ha sido objeto este instrumento, en especial en lo que se refiere a las recomendaciones de "acciones obligatorias" que debían ser implantadas por las empresas en función de la situación de sus productos en la matriz, el concepto básico del mismo sigue siendo útil tanto para clasificar los productos o servicios como para diseñar estrategias a corto y medio plazo.

Matriz de análisis estratégico

Este método gráfico es una herramienta de análisis estratégico, cuya finalidad es ayudar a decidir entre los distintos productos o servicios que conforman el portafolio de una organización, aquellas dónde invertir, desinvertir o incluso abandonar.

El método utiliza una matriz de 2x2 con dos variables: el crecimiento del mercado y la participación de la empresa en el mismo. De este modo, pueden presentarse cuatro situaciones:

- A. Gran crecimiento y Gran Participación de Mercado
- B. Gran crecimiento y Poca Participación de Mercado
- C. Poco Crecimiento de Mercado y Gran participación
- D. Poco crecimiento de mercado y poca participación de mercado

Cada una de estas cuatro situaciones da lugar a una categoría de producto o servicio que recibieron nombres tan simpáticos como descriptivos:

- Estrellas (Situación A)
- Vacas lecheras (Situación C)
- Perros (Situación D)
- Niños problema (Situación B)

Esas cuatro categorías surgen como consecuencia de distribuir los productos o servicios en una matriz como la siguiente:



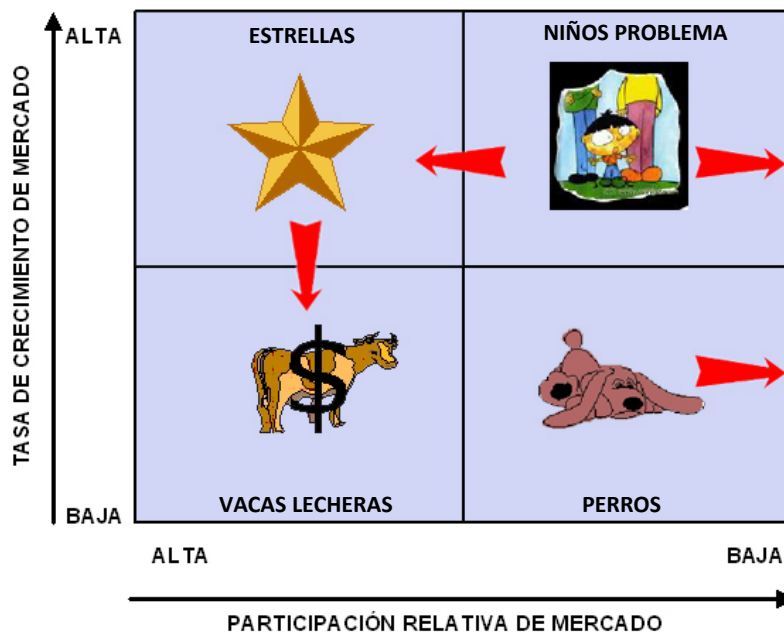
Implemente ISO 9000

IMPLEMENTAR
ISO 9000

KIT DE
INFORMACIÓN

Modelos PREARMADOS
del Manual de Calidad y
Procedimientos

[Click aquí para ver más...](#)



ESTRELLAS: Productos o servicios que poseen alta participación de un mercado con alto crecimiento.

NIÑOS PROBLEMA: baja participación en un mercado con alto crecimiento.

VACAS LECHERAS: alta participación en un mercado y bajo nivel de crecimiento.

PERROS: baja participación en un mercado con bajo nivel de crecimiento.

Estrellas: son productos o servicios que muestran un alto potencial de crecimiento, pero no son generadores netos de efectivo pues exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que generan. Sí representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Vacas lecheras: Generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa; exigen menos efectivo del que generan; son productos o servicios ya establecidos en el mercado que requieren, relativamente, menos inversión. Muchas de las Vacas lecheras de hoy fueron Estrellas ayer y se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

Niños problema: Son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para llegar a generar ventas importantes. Estos productos o servicios presentan un interrogante, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Perros: Prácticamente no generan efectivo, con ventas muy bajas y márgenes igualmente bajos. Debido a su posición débil, interna y externa, estos productos o servicios con frecuencia son liquidados o descartados.

Elaboración de Estrategias

Una vez clasificados los productos o servicios de una organización, el paso siguiente es elaborar estrategias que estén orientadas a mantener un portafolio de productos o servicios equilibrado, de forma tal que las VACAS LECHERAS financien el desarrollo de ESTRELLAS y la conversión de NIÑOS PROBLEMA en futuras ESTRELLAS.

Así, la empresa debería generar estrategias con una orientación general destinada a:

1. Mantener varias Vacas lecheras que le generen el efectivo suficiente para financiar todas las operaciones de la empresa.
2. Tener una o más Estrellas, ya que son los productos o servicios que pueden convertirse en el futuro en Vacas lecheras.
3. Tener muy pocos Perros o sólo tenerlos para mantener un cierto nivel de operaciones que facilite la distribución de los gastos generales o porque son solicitados por algunos clientes importantes.
4. Tratar de convertir sus Niños problema en Estrellas o salir de ellos.

Esta orientación general se representa en la matriz de la página anterior mediante las flechas rojas.

Limitaciones de la Matriz BCG

Como toda metodología de análisis, la matriz de Boston Consulting Group presenta ciertas limitaciones, entre las de mayor relevancia se pueden mencionar:

- El modelo utiliza solamente dos parámetros, la participación de mercado y la tasa de crecimiento, que si bien son importantes, no constituyen el único factor de éxito ni el único atractivo de un mercado, respectivamente.
- No tiene en cuenta los efectos de la sinergia entre los diferentes productos o servicios.
- Los datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado no son fáciles de conseguir.
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.

Bibliografía

Carl W. Stern, George Stalk - Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group, 1998

