

LA NUEVA MATRIZ BCG

[Lecciones de economía para tiempos de crisis](#)

Existe una homónima y útil herramienta, de gestión empresarial, creada para tomar decisiones sobre el modo de destinar la inversión en los respectivos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (U.E.N.) que posea una organización empresarial.

La concepción tradicional de esta matriz ha quedado obsoleta, ya que *en la actualidad nos encontramos ante un mercado que posee una competencia extrema*. Esta alta exigencia competitiva, sumada al desconocimiento de datos vitales para su construcción, como son la posición real o el grado de participación en el mercado; opacidad provocada por las nuevas formas de competir, que hace necesario redefinir la matriz.



La principal variación, no es en la redefinición de los tipos de U.E.N., sino la propia concepción de las categorías de la matriz. En el ejemplo tradicional se posicionaba en función de la participación relativa de la U.E.N. o empresa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria y/o sector en el que estaba encuadrado. En la Nueva Matriz BCG en cambio, se posicionan en función de la ventaja competitiva que pueden obtener (medida en función de su rentabilidad) y del atractivo del sector (medido en función del riesgo).

En el mercado actual se producen de forma continua cambios bruscos, casi siempre impredecibles, que obligan a tener en cuenta nuevos factores a la hora de decidir hacia dónde dirigir las inversiones dentro de la empresa.

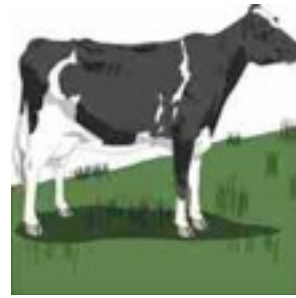
A continuación realizaré una comparativa en los 4 tipos de productos/negocios resultantes, según su posición en el cuadrante, entre el modelo tradicional y la Nueva Matriz BCG.

Roles que genera la Matriz BCG



VACA LECHERA

En el modelo tradicional estos productos se encontraban en mercados maduros, por lo que se hacía improductivo y por tanto innecesario reinvertir en ellos. En el nuevo modelo estas “vacas” se encuentran en un sector con un bajo nivel de riesgo por lo que procuraremos orientar un alto nivel de inversión hacia ahí, tratando de generar terneros en una constante reinvención del mercado.



ESTRELLA

En el modelo tradicional se solían orientar hacia este tipo de productos las inversiones de capital de la organización, ya que el nivel de crecimiento esperado era mayor, al no contar con una posición dominante y estar encuadrado en un sector con altas expectativas. En la nueva matriz en cambio estos productos están situados en un sector con un mayor nivel de riesgo, lo que provoca que a pesar de resultar altamente rentable para la empresa, debe estudiarse con mucho detenimiento la decisión de inversión, ya que puede tratarse de una **estrella marchitante** y entrar en fase de decrepito; por contra si se tratase de una **estrella brillante** debemos



INTERROGACIÓN



En el modelo tradicional representaban los productos en los que se tenía una mala posición en un mercado con altas expectativas de crecimiento y por ello era necesario un concienzudo análisis para saber si era buena o mala decisión invertir en ellos para alcanzar una mejor posición, ya que el volumen requerido para alcanzar este objetivo es alto. En el nuevo modelo, los productos interrogantes se circunscriben en un mercado con alto riesgo, por lo que tras el estudio, se debe decidir si *retirarse del mercado*, o bien optar por una estrategia de supervivencia optando por una *diferenciación* o bien *reducir costes* para tratar de hacerlo rentable.

PERRO

En el modelo tradicional era la peor posición posible con bajas expectativas y una posición secundaria, la mejor decisión era eliminar esta carga de los compromisos de la organización. Por contra, en la nueva matriz BCG, este tipo de negocios al verse encuadrados en un sector con un bajo nivel de riesgo, pueden acabar derivando en dos posibilidades:

Perro de raza: todavía compensa apostar por la supervivencia de este tipo de productos, por motivos de imagen, estabilidad o representatividad.

Perro callejero: si no es capaz de revertir su situación no va a quedar más remedio que “sacrificarlo”, es decir, retirar poco a poco la inversión hasta que acabe desapareciendo y deje de generar pérdidas a la empresa.

La volatilidad e internacionalización de los mercados y gobiernos, en la actualidad, provoca que la gran mayoría de los modelos, comúnmente aceptados desde su creación, deban ser continuamente revisados y adaptados a las necesidades y realidades de la sociedad y economía actuales, la Matriz BCG es un claro ejemplo de esto.

