

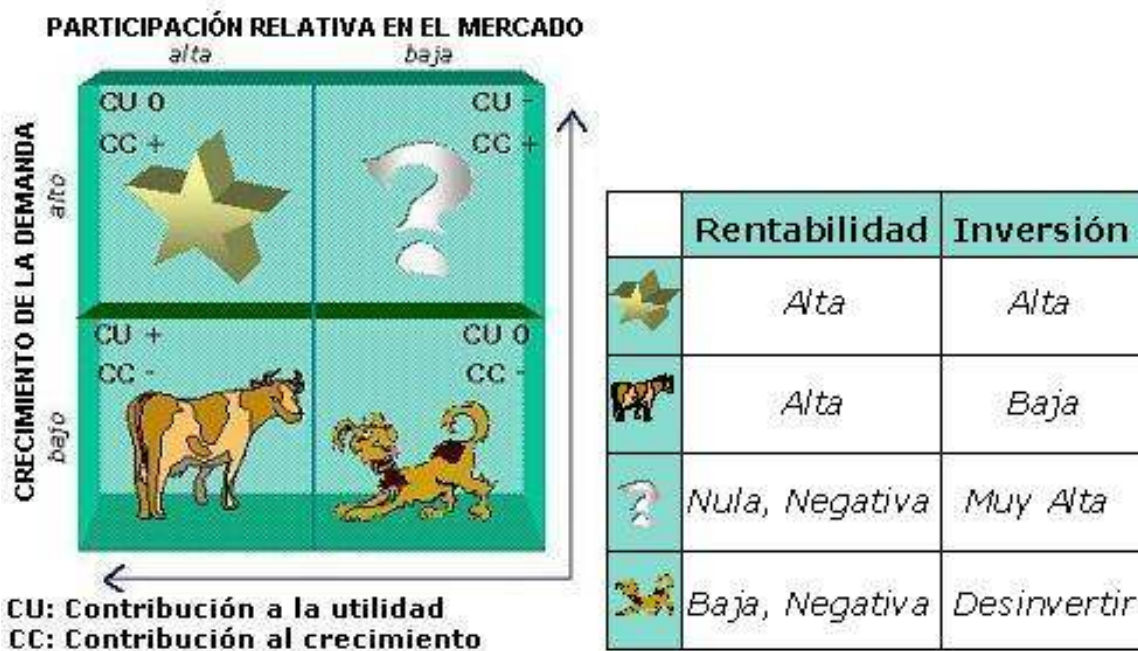
## ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

En la edición anterior de Estr@egia Magazine habíamos comenzado a ver al análisis del Ciclo de Vida de los productos –el conjunto de todas las etapas por las que pasa un producto desde el mismo momento en que es lanzado para su venta, hasta que se deja de comercializarlo-. Sin embargo, la mayoría de las empresas no comercializan un único producto y ofrecen al mercado toda una variedad de productos generalmente relacionados. Al conjunto de estos productos generalmente se lo denomina "El Portafolio de Productos" o "Cartera de Productos" que desarrolla una empresa. En los 1960s, el Boston Consulting Group (BCG) imaginó una representación gráfica del portafolio de productos de la empresa o conjunto de los sectores estratégicos en los cuales la empresa opera.

La figura siguiente muestra que los productos de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes: el eje "participación relativa en el mercado", que sirve para ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores, y el eje "crecimiento de la demanda", que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado -crecimiento bajo- o está todavía por explotar -crecimiento alto-.

Este análisis clasifica a los productos de una empresa en:

- Incógnitas o dilemas
- Estrellas
- Vacas lecheras
- Perros o pesos muertos



### UN POCO DE HISTORIA

En los 1960s, el concepto de curva de la experiencia introducido por el BCG tuvo un impacto significativo en la forma de pensar de la gente de negocios.

Si el rápido crecimiento en la participación de mercado era tan importante como sugería la curva, entonces la usualmente utilizada asignación de recursos –en la cual cada unidad de negocio financiaba su propio crecimiento- parecía convertirse en una fórmula para el fracaso.

Negocios con una baja participación en el mercado pero gran potencial de crecimiento nunca generarían

suficiente dinero como para ganarle la carrera a la curva de la experiencia. Aquellos con una gran participación en el mercado pero pocas chances de crecimiento generarían más dinero que el que podrían utilizar productivamente.

El BCG desarrolló una estructura conceptual simple denominada Matriz de Crecimiento de la demanda-Participación de Mercado para ayudar a los administradores a determinar cuándo deberían considerar utilizar las ganancias de un producto en su etapa de madurez para financiar el crecimiento de otros productos.

Tan grande fue el éxito inicial de la Matriz BCG que la mayor parte de las dos décadas siguientes se convirtió en el método más utilizado para la asignación de capital en empresas con varios productos. "Estrellas", "perros", "vacas lecheras", y "dilemas" se había convertido en parte del lenguaje habitual de las personas de negocio.

A pesar de que el más sofisticado mercado de capitales y escenario competitivo presente a finales de los 1980s y 1990s hicieron menos frecuente el uso de la Matriz BCG, seguía siendo material de consulta y texto elemental dentro de la administración de carteras de productos.

## DESDE LAS INCÓGNITAS A LOS PERROS

Como ya nombramos anteriormente, la clasificación dada por el BCG a los productos de una cartera es la siguiente:

- Incógnitas o dilemas: son aquellos productos con una participación baja en el mercado pero con un potencial de crecimiento elevado. Generalmente está constituido por los productos recientemente introducidos en el mercado o que fueron introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado. Son los productos del porvenir, cuyo objetivo principal si se elige apostar por ellos va a ser convertirlos lo más rápido posible en productos "estrellas". Sin embargo, aunque a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa, no aportan utilidades, ya que requieren altas inversiones en I +D, producción y marketing.
- Estrellas: los productos estrellas son naturalmente los pertenecientes a los sectores 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. Sin embargo, no necesariamente aportan recursos netos a la empresa pues, quizás, también requieran grandes esfuerzos en mantener la posición ganada en el mercado sobre la competencia. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios. El objetivo principal suele ser convertirlos en "vacas lecheras".
- Vacas lecheras: son los productos que han alcanzado una posición relativa de mercado importante, sin embargo, las posibilidades de crecimiento futuras son bajas o directamente nulas. Contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en estos sectores son mínimas, y el margen de contribución elevado. Estas inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por productos "estrellas". Al ser generadoras de liquidez –lo que generalmente se asocia con el ordeño de la vaca-, constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos "incógnitas", su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos "estrellas".
- Perros o pesos muertos: son productos de baja participación relativa en el mercado y de baja potencialidad de crecimiento de la demanda. Esto puede deberse a varias circunstancias, algunas de ellas pueden ser: productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento, productos que han pasado, luego de una etapa de declinación, de ser "vacas lecheras" a ser "perros", y en algunos casos, productos que han sido introducidos con el único objetivo de competir con "vacas lecheras" de otras empresas. Sin embargo, dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado, el producto no hace más que consumir recursos que podrían dedicarse a otras actividades.

## LA CARTERA IDEAL

Para considerarse exitosa, una empresa debería contar con una cartera de productos con diferentes índices de crecimiento y diferentes niveles de participación en el mercado. La composición de la cartera es una función del balance entre los flujos de capital. Productos con gran crecimiento requieren de la inversión de capital para crecer. Productos de poco crecimiento deberían generar excesos de capital. Ambos tipos se necesitan simultáneamente.

La necesidad de un análisis de la cartera resulta obvia. Toda empresa necesita productos en los cuales invertir dinero. Toda empresa necesita productos que generen dinero. Y cada producto debería en algún momento ser generador de capital; de otra manera no tiene ningún valor.

Solo una empresa diversificada con una cartera balanceada puede utilizar sus fortalezas para verdaderamente capitalizarlas en sus oportunidades de crecimiento. Una cartera balanceada tiene:

- Estrellas cuya gran participación y crecimiento aseguren el futuro;
- Vacas lecheras que provean los recursos para ese crecimiento futuro; e
- Incógnitas que puedan ser convertidas en estrellas utilizando los recursos adquiridos.

Los perros, por lo general, resultan innecesarios. Son evidencias de fallas al intentar obtener una posición de liderazgo durante la fase de crecimiento, o de falta de decisión para eliminarlos y evitar así más pérdidas.

Supervivencia, crecimiento y utilidad son tres objetivos organizacionales que se logran satisfacer con una cartera balanceada.

## DOS ENFERMEDADES DEL PORTFOLIO

Existen dos casos que resultan en situaciones no deseables de composición de una cartera de productos:

- El portfolio anémico: es aquel que no contiene sino dilemas y pesos muertos. Se puede suponer que con el transcurso del tiempo todos los dilemas están destinados al fracaso y pasan directamente al estado de peso muerto. La empresa anémica se encuentra en un callejón sin salida: no tiene vacas lecheras para alimentar sus dilemas y propulsarlos hacia el ciclo del éxito. Si no se hace nada, la sub-inversión continua en los dilemas la condenará a la quiebra por crisis de liquidez, o a ser absorbida por una empresa que tiene liquidez pero que busca oportunidades de crecimiento. Para tratar de salir del callejón estratégico en el cual se encuentra, la empresa tiene tres opciones: 1. liquidar los pesos muertos y apostar todos los recursos en algunos dilemas bien escogidos, 2. reestructurar financieramente la empresa, es decir, compensar con la inyección de patrimonio y deuda la falta de capacidad de crecimiento intrínseco, y 3. Fusionarse con una empresa que sufre la siguiente enfermedad del portfolio.

- El portfolio obeso: la empresa obesa tiene una gran abundancia 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 con ellos, a menos que un competidor astuto se dé cuenta de que la mencionada empresa tiene mucho dinero, quizás algunos activos inmovilizados sub-evaluados, y en este caso hará una oferta de compra de las acciones de la empresa, adquirirá su control, luego la sangrará de su liquidez y de algunos activos para pagar la compra de sus acciones. La habrá comprado con su propio dinero, sin gastar ningún centavo.

## ESTRATEGIAS BÁSICAS

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias básicas. Determinar cuál es la más apropiada, depende, entre otros motivos, de la posición relativa actual del producto en el mercado, de su ciclo de vida, de los recursos con que cuenta la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia. Estas cuatro estrategias básicas son:

- CREAR: Una estrategia orientada hacia una posición de mercado mejorada con la posibilidad de privarse de los ingresos a corto plazo para lograr este objetivo. Ésta estrategia es particularmente adecuada para los dilemas, cuya participación debe incrementarse si van a transformarse en estrellas.

- MANTENER: una estrategia diseñada para preservar la posición de mercado de un sector de negocio. Ésta estrategia es particularmente adecuada para vacas lecheras fuertes si quieren continuar rindiendo un flujo de fondos

positivo y amplio.

- REDUCIR: Una estrategia que apunta a obtener un incremento a corto plazo y un flujo de fondos sin considerar el efecto a largo plazo. Ésta estrategia es particularmente adecuada para una vaca débil cuyo futuro es débil y de la cual se necesitan mayores recursos financieros. Además, puede usarse con dilemas y perros.
- DESPOJAR: Una estrategia que apunta a la venta o liquidación del negocio porque los recursos pueden utilizarse mejor en cualquier otro lado. Ésta estrategia es particularmente adecuada para perros y para dilemas que la compañía decide que no puede financiar en su crecimiento.

El análisis de la cartera de productos es en cierta forma una radiografía estratégica de la empresa. Revela, cuando es el caso, ciertos desequilibrios fundamentales entre los sectores que contribuyen a la supervivencia, al crecimiento (dilemas, estrellas) y a las utilidades (vacas lecheras). Mediante el balanceo del portfolio, el gerente-estratega busca el equilibrio de crecimiento que le permita aprovechar plenamente la capacidad de crecimiento sostenible de la empresa.