

A PROPOSITO DEL ENFOQUE BCG*

Martha Cecilia Esteves Dejo

Considere la siguiente propuesta hecha a un hombre de negocios:

"Tome papel y lápiz, reúna información reciente sobre su empresa, los mercados donde opera y sus principales competidores. Podrá entonces construir algunos gráficos sencillos, pero tan útiles que en ellos se

visualizarán aspectos tan diversos e importantes como el tamaño de su firma, su posición frente a la competencia, el atractivo del mercado o las necesidades de inversión para cada unidad de negocios. También podrá usar dichos gráficos como instrumentos para tomar decisiones que le ayuden a lograr una posición de liderazgo, si es posible obtenerla, o a liquidar un negocio sin futuro".

* La versión preliminar de este trabajo se realizó para el curso de Gerencia Estratégica dictado en el Programa Magíster de ESAN de 1990-1991. Agradezco la valiosa colaboración del Prof. David Ritchie, quien además de motivarme para escribir el artículo, proporcionó la mayor parte del material bibliográfico utilizado. Agradezco también las conversaciones con el Prof. Sergio Bravo y con Víctor Chávez, compañero de grupo y amigo. Los comentarios a la versión final los debo al Prof. Armando Gallegos. El diseño, edición e impresión de los gráficos fue posible gracias a Mario A. Tejada. Reservo especial agradecimiento al Prof. René Cornejo porque tuvo la gentileza de discutir conmigo el tema en repetidas ocasiones.

¿Demasiado bueno para ser verdad? No, si se tiene a la mano un manual del Boston Consulting Group (BCG, en adelante). Y es que muchas pueden ser las bondades —como los peligros— del enfoque BCG. El atractivo de disponer de una herramienta sencilla para entender casi en forma integral una empresa y tomar decisiones sobre su futuro, fue sin duda uno de los determinantes del éxito del BCG como

producto de consultoría durante más de veinte años.

A pesar de lo anterior, el enfoque del BCG es susceptible de ser reconsiderado; precisamente, el propósito central de este artículo es plantear algunas de las limitaciones de este método. Se discuten la validez de los conceptos en que se sustenta, su bondad como herramienta de análisis y también la aplicabilidad de sus recomendaciones. En primer lugar, se presenta la concepción de Bruce Henderson, fundador y principal representante de este paradigma teórico, la misma que se basa en la teoría de Darwin. Luego se resumen los fundamentos y el estado actual de la teoría de la evolución, que sirve de apoyo a la discusión de las conclusiones que obtiene Henderson al aplicar el concepto de la selección natural al mundo de los negocios. Finalmente, se analizan los elementos de la armazón teórica del enfoque BCG, planteando las principales objeciones a las opciones estratégicas que de él se desprenden.

Entre las escuelas de pensamiento que tratan acerca de los orígenes y la naturaleza de la estrategia y de la ventaja competitiva destacan dos: el enfoque del BCG y el llamado análisis estructural de Harvard Business School. Más allá de las diferencias entre planteamientos, ambas escuelas comparten los conceptos básicos.

En términos sencillos, puede decirse que **estrategia** es el plan de una empresa para asignar sus recursos, dado el entorno competitivo. Y **ventaja competitiva** es el factor que diferencia a la firma de los demás competidores dentro de una determinada línea de negocios, siendo tal diferencia valorada favorablemente por los clientes.

La estrategia puede definirse en diferentes niveles, particularmente en dos: el de las unidades estratégicas de negocios (UENs, en adelante) y el de la firma como un todo. En el primer nivel, las opciones estratégicas se centran en aspectos relativos a la determinación de precios; la selección de tecnologías adecuadas de producción, mercadotecnia y distribución; o la decisión de inversión para capacitación, promoción, desarrollo del producto, etc. A nivel integral, las decisiones estratégicas de la empresa incluyen, entre otras, la estructura financiera, la asignación de capital entre las UENs existentes y la diversificación o adquisición de nuevas UENs. Así, la estrategia de la empresa definirá cómo, dónde y con quién se competirá.

La ventaja competitiva es generalmente obtenida a partir de uno o dos factores claves. Entre los más comunes están las economías de escala, no limitadas sólo a la producción; la tecnología; la lealtad de los consumidores a la marca; y la capacidad gerencial.

Dependiendo del entorno, otros factores también pueden resultar de importancia para motivar ventajas, tal como la disponibilidad de información restringida, las relaciones con grupos de poder o con el gobierno de turno, etc.

I. El paradigma del Boston Consulting Group School (BCG)

El esquema del BCG data de finales de los años sesenta. El grupo fundado por Bruce Henderson desarrolló sus conceptos básicos sobre estrategia empresarial en el proceso de asesoría a clientes en sus decisiones estratégicas. La escuela del BCG representa un enfoque bastante coherente, del cual se derivan proposiciones de estrategia en ambos niveles: el corporativo y el de la unidad de negocios.

Tres conceptos centrales sostienen la estructura analítica del BCG: la curva de experiencia, el ciclo de vida del producto y el balance de portafolio. Sobre estos tres elementos se volverá con mayor detalle más adelante.

Los elementos fundamentales de la concepción de Henderson acerca del surgimiento de la estrategia en los negocios han sido tomados principalmente de un artículo suyo^{1/}

1/ Aunque las citas que se utilizan más adelante son de este artículo, las mismas ideas pueden encontrarse, casi textualmente, en su libro *The logic of business strategy*.

recientemente publicado (y que se cita a continuación). Sus ideas resultan de una analogía entre el mundo natural y el de los negocios y se apoyan en el darwinismo. A partir de los principios de la evolución, la selección y la competencia entre especies, Henderson plantea el origen de la estrategia en los negocios.

"En ambos casos, la competencia de los organismos y la competencia en los negocios, aquellos que se adaptan mejor desplazan al resto, los patrones de conducta se convierten en reacciones instintivas".

"De hecho, la competencia biológica y de negocios seguirían el mismo patrón de gradual cambio evolutivo excepto por una cosa: los estrategas de negocios pueden usar su imaginación y habilidad para razonar lógicamente y acelerar los efectos de la competencia y la velocidad del cambio. Los competidores perpetuamente han tenido que empujar a otros fuera. Los mejores competidores han desplazado a sus competidores o han hecho crecer sus recursos. ¿Qué explica este proceso de evolución? ¿Qué hace que los competidores en los negocios lleguen al equilibrio al cual llegan?".

"Los competidores que tienen la misma forma de vida no pueden coexistir, ni en los negocios, ni en la naturaleza. Cada uno debe ser lo suficientemente diferente como para tener una ventaja única. La continuada existencia de un grupo de competidores es, de por sí, una prueba de que las ventajas de cada uno son mutuamente excluyentes.

Ellos pueden parecerse entre sí, pero son diferentes especies".

"Charles Darwin en su *Origen de las especies*, publicado en 1859, plantea un punto de vista con muchas posibilidades para entender la estrategia de los negocios: el más profundo error de considerar a las condiciones físicas como lo más importante para los habitantes de un país, radica en olvidar que la naturaleza de los otros habitantes con los que tienen que competir es generalmente —y de lejos— el más importante elemento de éxito".

[Bruce Henderson, "The origin of strategy", *Harvard Business Review*, (6): 139-143, nov.-dic., 1989 (traducción de la autora)].

II. La influencia de Darwin ^{2/}

Si bien las analogías presentadas por Henderson deben ser discutidas, las referencias a Darwin no resultan extrañas si se tiene en cuenta el gran interés que la teoría de este naturalista ha despertado incluso en el mundo no específicamente científico.

En los 132 años transcurridos desde la publicación de *El origen de las especies* (1859), los principios darwinianos penetraron en casi todos los rincones de la "imagen del mundo". Los bebés lloran para asegurar su supervivencia. Los hombres no nacen iguales, los hay más aptos. Se realizan

obras de caridad para a la postre obtener algún beneficio. Los problemas modernos de la sociedad occidental: superpoblación, aprovechamiento racional de los recursos naturales, etc., encuentran referentes en el darwinismo.

El concepto clave del darwinismo es la selección natural o, también, la supervivencia del más apto. La selección natural es el resultado inevitable de tres hechos: superpoblación, variabilidad y herencia. El primero, la superpoblación, se produce porque los animales y las plantas tienden a producir más descendientes de los que pueden sobrevivir. Así, aunque una pareja de ratones pueda engendrar decenas de miles de descendientes anuales, el mundo no está invadido de ratones. Y ello gracias a que no todos sobreviven: la superpoblación implica mortalidad forzosa.

El segundo, la variabilidad, se da en toda especie, tanto en estructura como en función corporal; por ejemplo, en el hombre. Incluso dentro de una misma familia no hay dos niños iguales, hay diferencias más o menos triviales en caracteres, como el color del cabello o las huellas digitales; pero existen también diferencias importantes, hasta tal punto que podrían condicionar la supervivencia, como la agudeza visual.

Y el tercero, la herencia. Muchos caracteres del individuo pasan a su

^{2/} Esta sección se desarrolló con base en el libro sobre la filosofía de Darwin, de Michael Ruse.

descendencia por transmisión genética. De hecho, se cree que la mayoría de los caracteres están supeditados a la genética en mayor o menor medida.

Si se junta estos tres ingredientes, se obtiene la lucha por la existencia.



Dado que el mundo no puede sustentar un número infinito de ratones —o de hombres, si se sigue a Malthus; o de empresas, si se sigue a Henderson—, unos morirán y otros sobrevivirán. Dicha supervivencia dependerá, en parte, de las características del ser vivo. Y puesto que mucho de esos caracteres son heredados —o por lo menos dependen de la herencia—, el que sobreviva mejor, contribuirá con más descendientes a la generación siguiente que su competidor menos eficaz, y esa descendencia será automáticamente portadora de los genes que determinan la eficiencia. Al cabo de varias generaciones, los caracteres con éxito aumentarán, mientras que los ineficaces desa-

parecerán; y al cabo de un tiempo, las características de la población se habrán modificado en respuesta a un medio ambiente cambiante —o a las exigencias del éxito—. A esto se le llama selección natural.

III. Las objeciones

Pero, tanto en los negocios como en biología, la idea de adaptación o muerte, de supervivencia del más apto, de selección natural, encierra un problema de fondo: la capacidad explicativa del concepto de selección.

Henderson argumenta que sólo si una empresa se adapta a su medio con éxito sobrevivirá. Supervivencia implica ventajas competitivas; de otra manera la extinción o salida del mercado es sólo cuestión de tiempo.

El problema está en que cuando un estratega de negocios descubra una empresa con una ventaja competitiva —las características de los servicios adicionales que brinda a los clientes o, la alta productividad de su área de mercadotecnia— y la interprete en términos de evolución, tomará esta ventaja como una prueba de que la selección natural se aplica a los negocios. Pero cuando descubra otra empresa que vende lo mismo, en el mismo mercado, y que no ha desarrollado la misma ventaja, concluirá que, dadas las características de su ambiente, semejante ventaja en

realidad no era estrictamente necesaria para la supervivencia.

Alternativamente, puede concluir —siempre en términos de evolución por selección— que otras ventajas de la segunda firma son las que la sostienen en el mercado; o puede, por último, concluir que la segunda empresa ya se encuentra en tránsito a salir del mercado.

Las conclusiones pueden ser válidas y sólo hace falta volver a citar a Henderson para que suenen convincentes.

"En ambos casos, la competencia de los organismos y la competencia en los negocios, aquellos que se adaptan mejor desplazan al resto (...) Los competidores que tienen la misma forma de vida no pueden coexistir, ni en los negocios, ni en la naturaleza. Cada uno debe ser lo suficientemente diferente como para tener una ventaja única. La continuada existencia de un grupo de competidores es de por sí, una prueba de que las ventajas de cada uno son mutuamente excluyentes. Ellos pueden parecerse entre sí, pero son diferentes especies (...) A menos que un negocio tenga una ventaja única sobre sus rivales, no tiene razón para existir. Desafortunadamente, muchos negocios compiten en áreas importantes donde operan en desventaja, frecuentemente con un gran costo, hasta que inevitablemente son expulsados".

[Henderson, *op.cit.*]

Efectivamente, parece bastante razonable, pero habría que preguntarse

qué clase de prueba podría refutar la idea de la selección en los negocios. Porque si resulta que la presencia de ventajas competitivas es una prueba a favor y su ausencia no lo es en contra, entonces, ¿qué sentido tiene toda la explicación? El argumento es tautológico.

Es necesario dejar en claro que el problema no es que las ideas de Henderson o el planteamiento del BCG estén equivocados, incluso existen buenas razones que demuestran lo contrario, sino que hay mucho más en el mundo de los negocios que lo que dicho enfoque puede explicar.

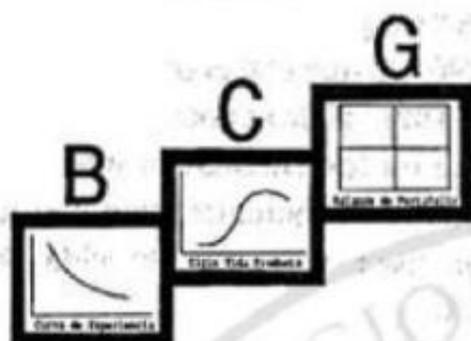
IV. Los tres componentes del análisis BCG

Como ya se mencionó, la estructura del enfoque BCG^{3/} se basa en tres conceptos: la curva de experiencia, el ciclo de vida del producto y el balance de portafolio. Justamente, el integrar estos tres elementos para lograr una explicación global de la situación de una empresa es uno de los méritos del BCG.

La curva de experiencia postula que conforme el producto histórico acumulado de la empresa se incrementa,

3/ Por razones de tiempo y espacio, y también porque no es el objetivo del artículo, no se presenta una descripción detallada del método BCG. Obviamente, el lector que haya tenido contacto anterior con el método, seguirá el argumento con mayor facilidad.

Figura 2



Los tres conceptos que sostienen el BCG

los costos unitarios se van reduciendo significativamente, creándose economías de escala dinámicas. Las fuentes implícitas de este fenómeno son principalmente tres:

a) El proceso de innovación, ya que conforme la mano de obra se especializa en tareas repetitivas puede introducir mejoras en los métodos de producción y de gerencia.

b) El refinamiento del producto, por la estandarización de los componentes o por el rediseño del producto para incorporar materiales más baratos o para orientar el producto hacia necesidades más específicas de los consumidores.

c) Los efectos de escala, ya que los costos del capital fijo no se incrementan al mismo ritmo que el crecimiento de la capacidad, por lo que los costos unitarios se reducen.

Según el ciclo de vida, cada producto atraviesa por cuatro grandes

fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Durante las dos primeras fases, existe un rápido crecimiento de las ventas y poca experiencia por parte de los competidores. Posteriormente, la tasa de crecimiento cae y eventualmente las ventas dejan de aumentar o incluso decrecen. La entrada de competidores al mercado en esta fase del ciclo es bastante difícil, porque las firmas establecidas tienen experiencia y, por lo tanto, costos menores y ventajas competitivas.

El concepto de **balance de portafolio** se origina en las diferentes capacidades de las distintas áreas de la empresa para generar excedentes. Algunas áreas de la firma producen beneficios que exceden las necesidades de fondos para la reinversión óptima en esa línea de negocios. Estas unidades son llamadas "generadoras de caja" por el análisis del BCG. Otras divisiones corporativas requieren para inversión más fondos de los que producen como beneficios corrientes, por lo que son llamadas "consumidoras de caja".

De acuerdo al paradigma del BCG, los beneficios totales de la firma deberfan ser aproximadamente iguales al total de la inversión corporativa, balanceándose la caja del portafolio como un todo. Así, los requerimientos del balance de caja fuerzan a la interdependencia entre las estrategias seguidas para las diferentes UENs.

Figura 3



El tipo de UENs que se definen en la MCP

Los tres componentes de la escuela BCG se ensamblan en la matriz de crecimiento-participación (MCP). En el eje vertical se mide la tasa de crecimiento de las ventas del mercado, una "proxi" de la fase del ciclo de vida del producto. En el eje horizontal se grafica la participación relativa de la UEN en el mercado, "proxi" para la ventaja competitiva de costos o para los beneficios de la unidad de negocios. En la medida en que se mantenga constante la participación en el mercado, la tasa de inversión de las UEN tenderá a igualar la tasa crecimiento de la industria.

Las UENs cuya combinación crecimiento-participación se localiza en la zona noroeste, "estrellas", tienen participaciones crecientes y requieren alta inversión, pero también generan altos beneficios. Y así, las UENs en

cada cuadrante exhiben diferentes patrones de generación y consumo de caja. Nótese que con el paso del tiempo, cada unidad de negocios tenderá a ubicarse en los cuadrantes inferiores de la matriz, coherentemente con las últimas fases del ciclo de vida del producto.

V. La estrategia BCG y el resto de las objeciones

En esta sección se discutirán las proposiciones generales derivadas de la MCP, y se tratará con mayor detalle sólo dos aspectos: la validez de la estrategia que recomienda el BCG para los negocios "perros" y las limitaciones que el ciclo de vida del producto impone a los gerentes de mercadotecnia.

Las sugerencias que ofrece el BCG están basadas directamente en su percepción de la competencia industrial. Y como lo demuestra la argumentación de la curva de experiencia, la perspectiva es de una competencia basada en costo. En otras palabras, la oferta y demanda de la industria fijan un precio común, con sólo ligeras desviaciones entre los competidores. La firma con mayor experiencia logrará menores costos y, por ello, mayores beneficios.

Dado que se quiere mejorar la ubicación de las UEs en la matriz, las firmas deben invertir óptimamente

tratando de crecer al mismo –o incluso a mayor– ritmo que el mercado como un todo. Y dado que la participación en el mercado es un indicador de la experiencia, las firmas con grandes mercados serán aquellas que logren beneficios más altos, creados y protegidos por su experiencia.

Por último, uno de los usos fundamentales de la MCP es mostrar la posición de balance o desbalance de caja para las unidades de negocios. Dado que la recomendación fundamental de estrategia del BCG para las unidades de negocios es mantener y aumentar su participación en el mercado, la inversión óptima para cada línea de negocios queda prácticamente predeterminada. Cualquier estrategia de la firma pasa necesariamente por maximizar el crecimiento, sujeto a las restricciones del balance de portafolio.

Pueden discutirse ahora dos inconvenientes. El primero radica en usar la tasa de crecimiento del mercado –aun si fuera la proyectada para el futuro– como un indicador del atractivo de la industria. La recomendación es crecer a igual o mayor ritmo que el mercado, pero la tasa de crecimiento del mercado puede ser engañosa. Las regulaciones gubernamentales, los cambios en las preferencias de los consumidores o las perspectivas de un cambio tecnológico, son factores que habría que considerar por su influencia decisiva en el atractivo de una indus-

tria. Aun si la demanda es buen indicador, no lo será para todas las firmas por igual, es decir, no significará mayores beneficios para todas.

El segundo aspecto se refiere a la noción de curva de experiencia y su relación con la participación en el mercado. En realidad, cualquier cambio técnico implica un salto hacia otra curva, no necesariamente paralela, y el movimiento a lo largo de una misma curva puede darse sólo si la empresa mantiene constante el proceso técnico utilizado. Pero, al menos en una empresa manufacturera, los costos unitarios relacionados estrictamente al volumen de producción son constantes^{4/} y, más bien, son el resto de los costos los que pueden afectarse con "la experiencia" o, en realidad, con el tiempo que una empresa lleva operando o con la contratación de un experimentado gerente o cualquier otro factor. Pero no el volumen acumulado de producción ni la participación en el mercado que éste implica.

Por último están las objeciones metodológicas, que son básicamente tres:

- El análisis basado en el líder o en el competidor más fuerte, deja de lado

4/ O sujetos a muy pequeñas variaciones si no hay innovación tecnológica o si no se modifican los precios de los insumos y/o factores de producción.

a empresas que permanecen en el mercado y que, por lo tanto, no deben ignorarse.

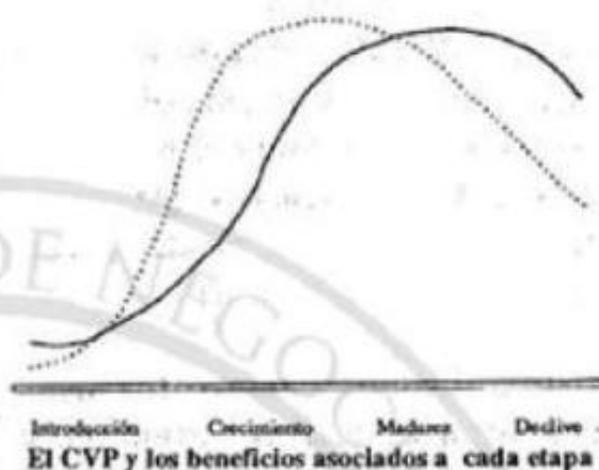
- La relación entre la participación en el mercado y los beneficios puede ser de cualquier forma, no necesariamente positiva y creciente; y lo mismo puede decirse de la relación entre costos unitarios y volumen acumulado de producción, no necesariamente será negativa y decreciente.

- No hay recomendaciones para las UENs que están en el centro de la matriz: con participación en el mercado y tasa de crecimiento medias.

Ciclo de Vida del Producto

Las recomendaciones del BCG se han hecho tan populares que cada vez es más fuerte la creencia de que los productos siguen un ciclo de vida (CVP) y son inevitablemente sujetos de muerte después de unos cuantos años de promoción. Tal como los seres humanos o los animales, cada cosa en el mercado es presumiblemente mortal. Un producto nace, crece, alcanza la madurez y luego entra en los años de declive después de lo cual descansará en paz. Sin embargo, lo que en el mundo biológico puede determinarse en términos casi precisos y siguiendo una inmutable e irreversible secuencia, no sucede necesariamente en el mundo de los negocios.

Figura 4



Por el contrario, la duración de las diferentes etapas tiende a variar de producto a producto. Incluso, gracias a una brillante promoción, muchos productos han salido de la madurez, no hacia la declinación y la muerte como se esperaba, sino hacia un nuevo periodo de crecimiento.

Muchas clases de productos^{5/} han gustado y probablemente seguirán gustando durante un largo y próspero periodo de madurez. Buenos ejemplos son el whisky escocés o los perfumes franceses. Su vida puede ser medida no en décadas sino en siglos. Otros productos, menos refinados pero tan durables como los anteriores, son los radios, cepillos de dientes, remedios contra la gripe o cremas para la cara.

5/. Conviene establecer la diferencia entre clase de productos -cigarrillos-, forma de productos -cigarrillos con filtro- y marca de productos -Winston-.

De hecho, en ausencia de cambios tecnológicos mayores, muchas clases de productos nacieron para vivir al margen de las presiones del CVP.

Son las formas de los productos, más que las clases de productos, las que tienden a mostrar mayor inestabilidad. Y la forma es lo que los defensores del CVP tienen en mente cuando se refieren, de manera generalizada, a un producto. La evidencia empírica^{6/} sugiere a lo más que si una clase general de productos está realmente en la etapa final del declive, es prácticamente imposible para una marca específica revertir esa tendencia. Sin embargo, con respecto a las tres primeras etapas del CVP, ninguna conclusión firme se puede establecer acerca del comportamiento de la marca o la forma de la curva del producto. Incluso, muchos productos potencialmente útiles mueren en la etapa introductoria a causa de un inadecuado desarrollo del producto, de un mal planeamiento del mercado o de ambos, y la esperada fase de crecimiento nunca llega.

El CVP es una variable dependiente determinada por las acciones de

6/ Al respecto puede revisarse el artículo de Dhalla y Yuspeh (1976). Ellos presentan y discuten evidencia y cifras sobre la evolución de las ventas de cuatro gamas de productos. Sus resultados indican que en general —y más cuando se trata de marcas—, el modelo del CVP tiene muy poca validez.

mercadotecnia y no una variable independiente a la cual las firmas deban adaptar sus programas de mercadotecnia. La gerencia puede por sí misma alterar la forma y duración del ciclo de vida de una marca. Lo peor del concepto CVP para la mercadotecnia, es que induce a los altos ejecutivos a enfatizar la introducción de nuevos productos. Pero ello puede ser peligroso, ya que nada parece tomar más tiempo, costar más dinero, envolver tantos riesgos o causar más angustias que los nuevos productos.

Los negocios "perro"^{7/}

¿Es el retrato del BCG correcto? ¿En particular, son los "perros" realmente como los describen? Un estudio reciente del Profit Impact of Marketing Strategies (PIMS) arroja algunas evidencias al respecto.

El programa PIMS es un estudio del entorno, la estrategia y las variables de rendimiento para diferentes UENs. En el estudio al que se hace referencia, más de 200 corporaciones se incluyen cada año dentro de un total de 2,000 UENs. Cada negocio, frecuentemente una división de una corporación, es una unidad distinta de producto-mercado y la base de datos contiene información desagregada de más de

7/ Esta sección se basó en dos fuentes: el libro sobre los principios del PIMS, de Buzzel y Gale (1987); y el artículo de Hambrick y MacMillan (1982).

200 características de cada negocio participante.

Los negocios industriales —en total 1,028— de la base de datos se ubican en las celdas de la matriz BCG de acuerdo a su participación en el mercado y a su tasa de crecimiento. Y parece ser que en la práctica, los productos industriales clasificados como "perros" se comportan mejor que lo predicho por el BCG y, por lo tanto, en lugar de pensar en su liquidación, los planificadores deberían comenzar a delinear estrategias más positivas y creativas para este tipo de negocios.

Figura 5



"No todos los perros son iguales"

El "perro" —conocido en otros círculos como el mejor amigo del hombre— está recibiendo ahora una atención muy positiva. ¿Las razones? La primera, los resultados de este estudio, que sugieren que los "perros" no son siempre consumidores de efectivo. De hecho, algunos de ellos serían más bien generadores de caja. La segunda razón,

que hay más "perros" —según la concepción del BCG— que cualquier otro tipo de negocio en las corporaciones americanas —50% en términos gruesos—.

En resumen, el estudio PIMS provee algunas nuevas evidencias sobre los factores que pueden ayudar a los "perros" a elevar sus beneficios. Mientras que la baja intensidad de capital y el buen control de los costos se aplican a todos los tipos de negocios; la afluencia de efectivo, una estricta atención a la eficiencia, la focalización del mercado y el ofrecer productos de calidad a precio moderado, ayudan especialmente a levantar la rentabilidad de los negocios "perros".

A continuación se plantean algunas recomendaciones que, también según los resultados del PIMS, ayudarían a las empresas a lograr "perros de alta performance"^{8/}, dejando de lado las sugerencias del BCG.

- Encargar la gerencia de un negocio "perro" a alguien de primera línea. En las compañías donde se piensa pesimistamente de los "perros", hay una tendencia a asignar mal tales

8/ Dado que la economía de Estados Unidos está en la era del lento crecimiento y no se espera una pronta recuperación, el qué hacer con los "perros" se está convirtiendo, cada vez más, en una pregunta importante para los estrategas de las corporaciones americanas.