/ MATRIZ

GE/McKinsey Portfolio Matrix

Matriz nueve cajas; GE Business Screen; matriz atractivo-posición

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
General Electric y McKinsey & Company

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a decidir dónde concentrar recursos y esfuerzos entre los negocios de una cartera, según lo atractivo de cada mercado y lo fuerte que es cada negocio en él.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Dónde ponemos más dinero, personas y tiempo en el próximo ciclo, y dónde menos?

01 Problema que resuelve

La GE/McKinsey Portfolio Matrix ayuda a decidir qué negocios de una cartera deben recibir más recursos, cuáles mantenerlos y en cuáles reducir la inversión. Para cada negocio se hace dos preguntas: ¿es bueno el terreno en el que juega? ¿Y estamos bien situados en él?

El problema directivo es frecuente: los recursos se reparten por inercia, por el presupuesto histórico o por el peso político de cada responsable. La matriz obliga a hacer ese reparto de forma explícita.

Señales de que puede hacer falta:

- cada unidad recibe aproximadamente lo del año anterior más un ajuste;
- el negocio que más ruido hace es el que más inversión obtiene;
- no hay una conversación explícita sobre qué negocios se van a dejar caer;
- se invierte en mercados poco atractivos donde además se está mal posicionado, y se invierte poco donde se podría ganar.

Cuándo aporta valor

- ✓ Revisar la cartera de un grupo con varias unidades o categorías comparables.
- ✓ Preparar un plan estratégico cuando la inversión es limitada y hay que priorizar de forma explícita.
- ✓ Ordenar la gama tras un crecimiento desordenado o tras adquisiciones.
- ✓ Explicar la cartera a un tercero, por ejemplo al preparar una venta o la entrada de un inversor.
- ✓ Priorizar clientes, países, productos u oportunidades con la misma lógica (ver «La misma lógica, otras decisiones»).

GE / MCKINSEY PORTFOLIO MATRIX

Dónde concentrar recursos y esfuerzos entre los negocios de una cartera

¿DÓNDE PONEMOS MÁS DINERO, PERSONAS Y TIEMPO, Y DÓNDE MENOS? | Decidir con criterio, no por inercia ni por peso político.

LA MATRIZ: NUEVE CELDAS Y UNA DIAGONAL

Cada negocio se sitúa según los dos ejes; la diagonal orienta la prioridad



- **Por encima de la diagonal** — Invertir y crecer
- **Sobre la diagonal** — Invertir de forma selectiva
- **Por debajo** — Generar caja, vender o liquidar

Ejes orientados de menos a más para facilitar la lectura.

CÓMO SE CONSTRUYE Y CÓMO SE USA

La calidad del ejercicio se decide al elegir los criterios, no al dibujar la matriz

ATRACTIVO DEL MERCADO

Ejemplos* · lo que no depende de nosotros

- Tamaño y crecimiento
- Rentabilidad del sector
- Intensidad competitiva
- Barreras de entrada
- Estabilidad y necesidades de capital

FORTALEZA DEL NEGOCIO

Ejemplos* · cómo estamos frente a los competidores

- Cuota y su evolución
- Diferenciación de la propuesta
- Posición en costes
- Capacidades distintivas
- Canal, cliente y servicio

***LOS CRITERIOS NO VIENEN DADOS: SE ELIGEN PARA CADA CARTERA**
y se aplican igual a todos los negocios. Los de arriba son ejemplos habituales, no una lista oficial de GE ni de McKinsey.

CÓMO VALORAR CADA NEGOCIO

- De tres a cinco criterios por eje
- Cada criterio, definido y con su dato
- Escala corta: alto, medio, bajo
- Cada negocio ocupa una zona, no un punto exacto
- Revisar si la conclusión cambia al dar otro peso a los criterios

LA MATRIZ DEBE ACABAR EN DECISIONES

- Qué negocios reciben más, mantienen o reciben menos
- Qué se mueve: dinero, personas, capacidad y tiempo de la dirección
- Qué negocios necesitan un plan para mejorar su posición
- Qué valoraciones necesitan más datos antes de decidir

LA MATRIZ ORIENTA, NO DECIDE.
Dos negocios en la diagonal pueden pedir decisiones muy distintas: no es lo mismo ser fuerte en un mercado débil que débil en un mercado atractivo.

Fuente: General Electric y McKinsey & Company (años setenta); lectura de la diagonal según McKinsey (Enduring Ideas, 2008).
Criterios de ejemplo, reglas de valoración y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de General Electric y McKinsey & Company (años setenta); lectura de la diagonal según McKinsey, Enduring Ideas (Coyne, 2008). Criterios de ejemplo, reglas de valoración y síntesis visual: elaboración propia.

GE / MCKINSEY: OTROS USOS

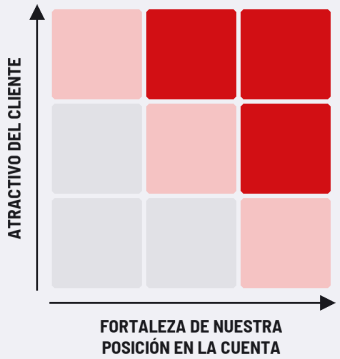
La misma pregunta, atractivo y fortaleza, aplicada a clientes, países, productos y oportunidades

UNA MATRIZ, UNA SOLA COSA QUE COMPARAR | No se mezclan negocios, clientes, países, productos y oportunidades en el mismo gráfico.

A CLIENTES

QUÉ SE COMPARA

Clientes o cuentas comparables



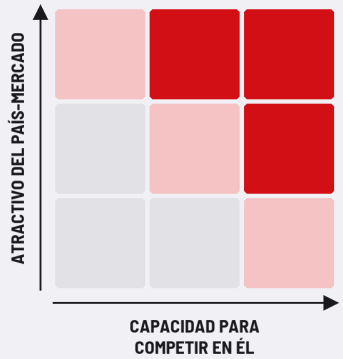
QUÉ SE DECIDE

- A qué clientes dedicamos más visitas y tiempo comercial
- Qué servicio y qué condiciones damos a cada uno
- En cuáles invertimos para crecer y cuáles atendemos con menos coste

B PAÍSES

QUÉ SE COMPARA

Países o mercados para una oferta concreta



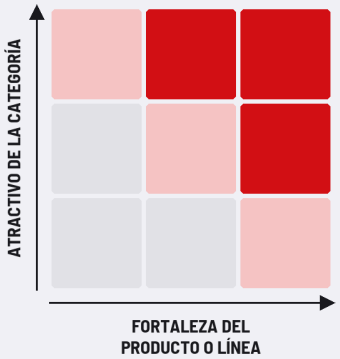
QUÉ SE DECIDE

- En qué países entramos primero y cuáles esperan
- Cómo entramos: distribuidor, socio local o equipo propio
- Cuánto invertimos y qué personas destinamos a cada país

C PRODUCTOS

QUÉ SE COMPARA

Productos, líneas o categorías comparables



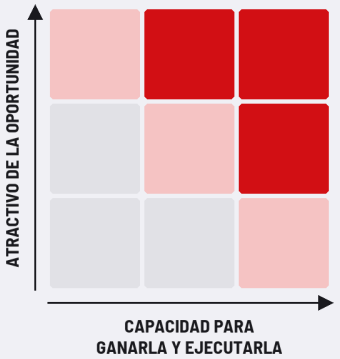
QUÉ SE DECIDE

- Qué productos impulsamos con más marketing e innovación
- Cuáles mantenemos sin inversión adicional
- Cuáles simplificamos o retiramos de la gama

D OPORTUNIDADES

QUÉ SE COMPARA

Oportunidades del mismo tipo



QUÉ SE DECIDE

- En cuáles concentramos el esfuerzo ahora
- Cuáles exploramos con poco coste antes de apostar
- Cuáles aplazamos o descartamos

SON ADAPTACIONES DE LA LÓGICA, NO EL MODELO ORIGINAL.
Funcionan si las opciones son comparables, compiten por los mismos recursos y hay una decisión real que tomar · Cada uso, con sus propios criterios

Modelo original: General Electric y McKinsey, cartera de unidades de negocio. Clientes: Fiocca (1982); Campbell y Cunningham (1983).
Países, productos y oportunidades: aplicaciones posteriores de la misma lógica. Síntesis visual: Biblioteca Management.

emilio llopis

Síntesis visual Biblioteca Management — Emilio Llopis. Modelo original: General Electric y McKinsey (cartera de unidades de negocio); aplicación a clientes: Fiocca (1982) y Campbell y Cunningham (1983); países, productos y oportunidades: aplicaciones posteriores de la misma lógica.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si solo hay una unidad que comparar.** La matriz necesita varias entre las que establecer prioridades: negocios y, en sus adaptaciones, clientes, países, productos u oportunidades.
- × **Si las unidades no se pueden financiar por separado.** Si no se puede invertir en una ni retirar recursos de otra de forma independiente, la matriz no ayuda a decidir.
- × **Si el problema es de diagnóstico y no de reparto.** La matriz no explica por qué un negocio va bien o mal.
- × **Si el equipo no está dispuesto a discutir los criterios.** Sin esa discusión, la matriz solo pone en limpio lo que ya se había decidido.

02 Entender

Qué es

Una herramienta para **asignar y priorizar recursos en una cartera**. Sitúa cada unidad de negocio en una cuadrícula de nueve celdas (tres por tres) según dos dimensiones:

- **Atractivo de la industria:** qué tan bueno es el terreno, con independencia de quiénes seamos.
- **Fortaleza competitiva de la unidad de negocio:** qué tan bien estamos situados nosotros en ese terreno.

McKinsey la describe como su herramienta estándar de análisis de cartera: cada unidad se sitúa según el atractivo de su industria y su fortaleza competitiva.

Su rasgo distintivo frente a herramientas anteriores es que **ninguno de los dos ejes es una sola variable**. El atractivo no se reduce al crecimiento del mercado, ni la posición a la cuota. Los dos son valoraciones de varios criterios a la vez (multicriterio), que el equipo directivo debe construir y justificar.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el modelo. A la izquierda, la matriz: cada negocio se sitúa según el atractivo de su mercado y su fortaleza competitiva, y la diagonal orienta la prioridad: invertir y crecer, invertir de forma selectiva, o generar caja, vender o salir. A la derecha, cómo se construye y cómo se usa: ejemplos de criterios para cada eje, cómo valorar cada negocio y las decisiones en las que debe acabar el ejercicio.

> **/ NOTA · BM**
> En el visual, los dos ejes van de menos a más, y la mejor combinación queda arriba a la derecha. En muchas fuentes la fortaleza competitiva aparece al revés, de alta a baja, y la mejor celda queda arriba a la izquierda. La lógica es la misma: solo cambia cómo se dibuja.

Los dos ejes

Cada eje es un **juicio compuesto**: resume varios criterios en una valoración. Los criterios se eligen para cada caso; no hay una lista canónica.

> **/ NOTA**
> Los criterios que siguen son los habituales, no una lista oficial del modelo. Las listas de criterios que circulan en manuales y en material de consultoría son elaboraciones posteriores de origen diverso.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> Los criterios no vienen dados. Se eligen para cada cartera antes de valorarla y se aplican igual a todos los negocios de esa cartera. Si cada negocio se valora con criterios distintos, deja de poder compararse con los demás. Y si los negocios son tan diferentes que no pueden compartir criterios razonables, probablemente hacen falta dos matrices.

1 Atractivo del mercado o del sector

Cómo de bueno es el terreno para cualquier empresa que juegue en él. Criterios habituales:

- tamaño y crecimiento;
- rentabilidad estructural del sector, es decir, lo que el sector permite ganar de forma sostenida por cómo funciona (**Five Forces**);
- intensidad competitiva;
- barreras de entrada;
- estabilidad regulatoria y de la demanda;
- requisitos de capital.

Cada criterio tiene que estar bien definido, porque su sentido depende del caso. Un mercado grande puede ser poco atractivo si destruye margen, y uno pequeño puede ser muy atractivo si deja buen margen, crece y permite una posición defendible. El atractivo no se reduce al tamaño ni al crecimiento: mide lo que ese mercado permite ganar.

2 Fortaleza o posición competitiva

Cómo de bien situados estamos nosotros en ese terreno. Criterios habituales:

- cuota y su evolución;
- diferenciación y fuerza de la propuesta;
- posición en costes;
- capacidades y activos distintivos (**VRIO / Resource-Based View**);
- acceso al canal y relación con el cliente;
- calidad del servicio y capacidad de entrega.

Conviene no contar dos veces lo mismo. La cuota, la marca, el acceso al canal y la relación con el cliente suelen ir juntos; si se puntúan como si fueran pruebas independientes, la fortaleza del negocio sale inflada.

/ IMPORTANTE · BM

La calidad del ejercicio se decide al elegir los criterios, no al dibujar la matriz. Dos reglas conviene imponer:

- **Los criterios de atractivo deben ser independientes de nosotros.** Si un criterio cambia según quién lo mire, pertenece al otro eje.
- **Pocos criterios.** Con doce criterios por eje, la posición final de cada unidad tiende hacia el centro y la matriz deja de distinguir entre negocios.

Las nueve celdas y la diagonal

La lectura que documenta McKinsey toma como referencia la **diagonal** de la cuadrícula, que separa las combinaciones más favorables de atractivo y fortaleza de las menos favorables:

- **Por encima de la diagonal:** unidades candidatas a **inversión y crecimiento**.
- **Sobre la diagonal:** unidades candidatas a **inversión selectiva** (gestión selectiva).
- **Por debajo de la diagonal:** unidades que conviene **cosechar o gestionar para generar caja**, **vender** o **liquidar**, según el caso.

La lectura es de **asignación relativa**, no de sentencia. Dice dónde debería ir el dinero adicional, no qué negocio es bueno o malo.

/ IMPORTANTE

No es una regla mecánica. McKinsey subraya que hace falta juicio para sopesar lo que se gana y lo que se pierde en cada caso: una unidad fuerte en una industria débil está en una situación muy distinta de la de una unidad débil en una industria muy atractiva, aunque ambas queden cerca de la diagonal. La matriz es un **punto de partida para priorizar recursos**; la decisión sigue siendo del equipo directivo.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Las tres celdas de la diagonal no plantean el mismo problema. Con un mercado atractivo y una posición débil, hay que decidir si merece la pena invertir para construir posición. En la celda central, hay que elegir dónde mejorar y dónde no. Con un mercado poco atractivo y una posición fuerte, se trata de proteger y aprovechar esa posición sin invertir de más.

/ IDEA CLAVE · BM

La matriz orienta, no decide. Un negocio en la zona de generar caja puede ser justo donde conviene invertir si se ha identificado algo concreto que puede mejorar su posición y la dirección asume el coste y el plazo. Lo que se pide entonces es explicar por qué la decisión final se aparta de lo que sugiere la matriz.

El punto débil: pasar de los criterios a la posición

El paso de los criterios a una posición en la matriz es el punto débil de la herramienta. Es por donde se cuela la falsa precisión: pesos inventados, escalas de uno a diez sin referencia y un decimal final que nadie puede defender.

Ponderar los dos ejes exige juicio. La puntuación no es un resultado objetivo: es el registro ordenado de un juicio directivo. Presentarla de otro modo es el principal riesgo de esta herramienta. En «Aplicar», el apartado «Cómo valorar cada negocio» propone unas condiciones mínimas para hacerlo sin falsa precisión.

Unidad de análisis

La matriz **nació para las unidades estratégicas de negocio de corporaciones con varios negocios**. Ese es su ámbito original y el contexto en el que se formuló.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Aplicarla a categorías, líneas de producto, mercados geográficos o segmentos de cliente es una **adaptación práctica**, no parte de la formulación original. Es válida si se cumplen dos condiciones:

- que las unidades sean **comparables entre sí**;
- que exista **capacidad real de repartir recursos entre ellas**.

Si no se pueden financiar o desinvertir por separado, la matriz no ayuda a decidir.

La misma lógica, otras decisiones

La matriz nació para comparar los negocios de una corporación. Pero su pregunta de fondo sirve para otras decisiones: ¿qué atractivo tiene cada opción y qué fuerza tenemos, o podemos llegar a tener, para aprovecharla?

En la práctica, esta lógica se usa también para priorizar clientes, países, productos y oportunidades. Son adaptaciones, no el modelo original. Funcionan cuando las opciones son comparables, compiten por los mismos recursos y hay una decisión real que tomar.

VISUAL El visual completo está en la **página 3**.

El visual muestra las cuatro adaptaciones. En cada una cambian lo que se compara, el nombre de los dos ejes y lo que se decide; la pregunta de fondo y la lectura de la diagonal son las mismas.

USO	QUÉ SE COMPARA	EJE DE ATRACTIVO	EJE DE FORTALEZA	QUÉ SE DECIDE
Cartera de negocios (modelo original)	Negocios o unidades de negocio	Atractivo del mercado o sector	Fortaleza competitiva del negocio	Dónde poner más dinero, personas y tiempo de la dirección, y dónde menos
Clientes	Clientes o cuentas comparables	Atractivo del cliente	Fortaleza de nuestra posición en la cuenta	A qué clientes dedicar más visitas y esfuerzo comercial, qué servicio y condiciones recibe cada uno, y en cuáles invertir para crecer
Países	Países o mercados para una oferta concreta	Atractivo del país-mercado	Capacidad para competir en él	En qué orden entrar, cómo hacerlo (distribuidor, socio local o equipo propio) y qué esfuerzos e inversiones dedicar a cada país

USO	QUÉ SE COMPARA	EJE DE ATRACTIVO	EJE DE FORTALEZA	QUÉ SE DECIDE
Productos	Productos, líneas o categorías comparables	Atractivo de la categoría	Fortaleza del producto o línea	Qué impulsar con más marketing e innovación, qué mantener sin inversión adicional y qué simplificar o retirar
Oportunidades	Oportunidades del mismo tipo	Atractivo de la oportunidad	Capacidad para ganarla y ejecutarla	En cuáles concentrar el esfuerzo ahora, cuáles explorar con poco coste y cuáles aplazar o descartar

/ IMPORTANTE · BM

Una matriz, una sola cosa que comparar. No se mezclan negocios, clientes, países, productos y oportunidades en el mismo gráfico, y cada uso necesita sus propios criterios.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Cuando se valoran clientes potenciales, todavía no somos fuertes en ellos. En ese caso, el eje de fortaleza mide la posición que podemos llegar a tener, con argumentos: acceso a quien decide, encaje de nuestra oferta y ventaja frente a los competidores actuales. Lo mismo ocurre con un país en el que aún no estamos.

/ NOTA

La aplicación a clientes tiene desarrollo propio en el marketing industrial desde principios de los años ochenta: Fiocca (1982) y Campbell y Cunningham (1983) proponen analizar la cartera de clientes para decidir cuánto esfuerzo comercial y técnico dedicar a cada uno. Las aplicaciones a países, productos y oportunidades son usos posteriores de la misma lógica.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Para oportunidades comerciales en curso, la matriz no sustituye el seguimiento del pipeline: importe, fase, probabilidad y fecha de cierre (**Sales Funnel & Sales Pipeline**).

Qué no es

- **No es un diagnóstico** de por qué un negocio va bien o mal. Es una foto relativa para repartir recursos.
- **No es la matriz BCG** (**BCG Growth-Share Matrix**). La BCG es anterior y más simple: usa **dos variables**, crecimiento del mercado y cuota relativa, con una lógica explícita de generación y consumo de caja. La GE/McKinsey es **multicriterio**: más rica y más ajustable, pero también más dependiente del juicio y más fácil de manipular.
- **No es un algoritmo.** El número que se coloca en cada eje es un juicio ordenado, no una medición.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para aplicar la GE/McKinsey Portfolio Matrix a una revisión de cartera. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management; no forma parte del modelo original.

1 **Definir la unidad de análisis**
Comprobar que las unidades son comparables y que se pueden asignar recursos a cada una por separado. Antes, dejar claro qué decisión debe salir del ejercicio y qué recurso escaso se va a repartir: dinero, personas, tiempo del equipo comercial, capacidad o tiempo de la dirección. Sin eso, la matriz acaba siendo un gráfico sin consecuencias.

2 **Acordar los criterios y, si se decide ponderar, justificar los pesos**
Se hace en comité, antes de cualquier valoración.

3 **Reunir el dato disponible para cada criterio**
Decir abiertamente dónde no lo hay.

4 **Valorar primero en individual y después en común**
Las diferencias entre las valoraciones individuales son información valiosa: señalan dónde el comité no comparte la lectura del negocio.

5 **Situar las unidades y comprobar la sensibilidad a los pesos**
Ver qué unidades cambian de celda si cambian los pesos.

6 **Traducir la posición a decisiones de recursos**
Usar la lectura de la diagonal (invertir y crecer, invertir de forma selectiva, gestionar para caja, vender o liquidar) como punto de partida, no como veredicto. Decidir dinero, personas, tiempo de la dirección, y también qué se deja de hacer.

7 **Explicar las decisiones que se apartan de la matriz**
Si un negocio recibe una decisión distinta de la que sugiere su posición respecto a la diagonal, se deja por escrito por qué: qué dato, qué relación con otros negocios o qué mejora posible la justifica.

/ CONSEJO · BM

Antes de valorar, conviene mirar dónde se ha invertido realmente en los últimos tres años y qué retorno ha tenido. Con frecuencia el reparto histórico no responde a ninguna lógica declarada. Ese hallazgo, por sí solo, justifica el ejercicio.

/ IDEA CLAVE · BM

La matriz debe acabar en decisiones. El ejercicio debe cerrar con:

- qué negocios reciben más, cuáles mantienen y cuáles reciben menos;
- qué se mueve: dinero, personas, capacidad y tiempo de la dirección;
- qué negocios necesitan un plan para mejorar su posición, porque dependen de una palanca identificada;
- qué valoraciones necesitan más datos antes de decidir.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> En las empresas medianas, la unidad de análisis rara vez es la unidad de negocio: suele ser la categoría de producto o el mercado geográfico. Y el recurso escaso casi nunca es el dinero: es el tiempo de la dirección y la capacidad de la red comercial. Conviene valorar el reparto en esos términos, no solo en euros de inversión.

Cómo valorar cada negocio

> **/ CONSEJO PRÁCTICO** · BM
>
> Si se va a puntuar, estas son las condiciones mínimas que propone Biblioteca Management. No forman parte del modelo original:

1. **Pocos criterios.** Entre tres y cinco por eje, elegidos y aprobados por el comité antes de ver ningún resultado.
2. **Cada criterio con su definición y su fuente de dato.** Si no hay dato ni forma razonable de estimarlo, el criterio no entra.
3. **Una escala corta y con referencias claras.** Por ejemplo alto, medio y bajo, con la descripción de qué significa cada nivel en ese criterio concreto. Es mejor que una escala numérica amplia que aparenta precisión.
4. **La ponderación no es obligatoria.** Si se pondera, los pesos deben ser explícitos, discutidos y registrados con la razón de cada uno, y pasar la prueba de sensibilidad. Si el comité no puede justificar un peso, es que el criterio no es importante. Cuando no hay base razonable para ponderar, es mejor trabajar de forma cualitativa por bandas que inventar pesos para dar aspecto de cálculo a un juicio.
5. **Prueba de sensibilidad cuando se hayan usado pesos.** Cambiar los pesos dentro de un rango razonable y comprobar qué unidades cambian de celda. Las que se mueven con facilidad no están clasificadas: están en discusión, y así deben presentarse.
6. **La posición se presenta como zona, no como punto.** Un negocio «en la banda alta de atractivo, con posición intermedia» comunica lo que se sabe. Un 7,4 sobre 10 comunica algo que no se sabe.

Kit práctico

Hoja de valoración

UNIDAD	CRITERIOS DE ATRACTIVO (NIVEL Y FUENTE)	CRITERIOS DE POSICIÓN (NIVEL Y FUENTE)	POSICIÓN RESPECTO A LA DIAGONAL (ENCIMA / SOBRE / DEBAJO)	SENSIBLE A PESOS (SÍ / NO)	DECISIÓN DE RECURSOS	POR QUÉ LA DECISIÓN SE APARTA DE LA MATRIZ (SI ES EL CASO)

Preguntas de control

- ¿Algún criterio de atractivo depende de nosotros? Si es así, está en el eje equivocado.
- ¿Qué unidades cambian de zona si movemos los pesos? ¿Se ha dicho en la presentación?
- ¿De qué negocio vamos a retirar recursos? Si la respuesta es «de ninguno», hay que comprobar si el ejercicio ha confirmado de verdad el reparto actual o solo ha puesto en limpio lo que ya se pensaba.
- ¿Estamos midiendo posición competitiva o tamaño? No son lo mismo.
- ¿Qué pasaría si un competidor hiciera esta matriz con nosotros dentro?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Puntuar con pesos inventados	Acordar los criterios antes; ponderar solo si hay base, con la justificación registrada; si no, trabajar por bandas.
Falsa precisión decimal	Zonas y escalas cortas con referencias claras, no puntuaciones finas.
Demasiados criterios	De tres a cinco por eje; si no, todo tiende al centro.
Criterios de atractivo contaminados por nuestra posición	Aplicar la regla de independencia entre ejes.
Confundir tamaño con posición competitiva	Separar el volumen de la fortaleza relativa.
Convertir la celda en sentencia	La matriz orienta, no decide: se puede decidir otra cosa, explicando por qué.
Hacer la matriz y no mover ningún recurso	La matriz debe acabar en decisiones, aunque la decisión sea confirmar el reparto actual de forma explícita.

Limitaciones

- **Es estática.** Refleja el momento, no la trayectoria.
- **Depende del juicio de quien valora** y es sensible a la política interna, porque cada responsable defiende su unidad.
- **No dice cómo mejorar la posición.** Solo dice dónde se está.
- **Ignora las relaciones entre negocios:** clientes compartidos, costes comunes, marca común. A veces son la razón principal para mantener una unidad poco atractiva.
- **Trata los negocios como activos independientes**, como toda herramienta de cartera. Rara vez lo son.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners la GE/McKinsey es una de las herramientas que más utilizamos, y casi siempre más allá de su uso original, la cartera de negocios. Lo que la hace tan útil es su pregunta de fondo: ¿qué atractivo tiene cada opción y qué fuerza tenemos, o podemos llegar a tener, para aprovecharla? Ninguna empresa tiene recursos para ir a por todo, y esa pregunta ayuda a decidir dónde concentrar el esfuerzo.

En transformación comercial la usamos para priorizar clientes: lo atractiva que es cada cuenta frente a lo fuerte que es, o puede llegar a ser, nuestra posición en ella. Con los clientes potenciales todavía no somos fuertes, pero podemos serlo, y eso también se valora. De ahí sale a qué clientes dedica el equipo comercial más visitas y más esfuerzo, qué nivel de servicio recibe cada uno y en cuáles merece la pena invertir para crecer.

En internacionalización situamos los países candidatos según lo atractivo que es cada mercado para la oferta concreta de la empresa y su capacidad real para competir en él. Ayuda a decidir en qué orden entrar y qué esfuerzos e inversiones dedicar a cada país.

La aplicamos también a la cartera de productos y a las distintas oportunidades o líneas de trabajo que compiten por los mismos recursos: en cuáles volcarse ahora, cuáles explorar con poco coste y cuáles aplazar.

En todos los casos seguimos la misma disciplina: una matriz para cada decisión, criterios acordados con la dirección antes de puntuar y una conversación final que termine en decisiones concretas. Esa conversación es, muchas veces, lo más valioso del ejercicio.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

La GE/McKinsey Portfolio Matrix suele utilizarse en una revisión de cartera o en un plan estratégico con inversión limitada, cuando hay que decidir cómo repartir los recursos entre negocios que ya existen. Ordena ese reparto. No explica por qué un negocio va bien o mal ni dice cómo mejorar su posición: es una pieza de la decisión, no la decisión entera.

La lógica del orden es sencilla: la matriz es tan buena como sus dos ejes. Por eso primero se analiza el atractivo de cada mercado, después la posición real de la empresa en cada uno, y solo entonces se sitúan los negocios y se reparten los recursos.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de General Electric ni de McKinsey.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces + Profit Pools.

Alimentan el eje de atractivo con la rentabilidad estructural del sector, en lugar de reducirlo al crecimiento. Profit Pools corrige un sesgo frecuente: un mercado grande y en crecimiento puede tener el beneficio concentrado en un eslabón que no es el nuestro.

2 VRIO / Resource-Based View.

Aporta un criterio exigente para el eje de posición: qué capacidades son realmente distintivas.

3 GE/McKinsey Portfolio Matrix.

Sitúa cada negocio y traduce su posición en un reparto de recursos.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **BCG Growth-Share Matrix** → si queremos una lectura más simple, con una lógica explícita de caja. Resuelven preguntas relacionadas con lógicas distintas y se usan bien en secuencia.
- **Ansoff Matrix** → si la pregunta es hacia dónde crecer; Ansoff da direcciones de crecimiento, mientras que esta matriz prioriza entre negocios existentes.
- **Three Horizons** → si hay que incorporar lo que todavía no es negocio; esta matriz ordena lo que ya lo es.
- **Parenting Advantage** → si queremos preguntar lo que la matriz no pregunta: qué aporta la matriz corporativa a cada unidad.
- **Product Portfolio Management** → si la misma decisión de reparto se toma en el nivel de producto.
- **Brand Architecture** → si la decisión se toma en el nivel de marca.
- **Customer Segmentation** → si la matriz se usa para priorizar clientes: conviene segmentar antes, para que los clientes que se comparan sean de verdad comparables.
- **Sales Funnel & Sales Pipeline** → si se usa para priorizar oportunidades comerciales: la matriz ordena dónde poner el esfuerzo; el pipeline sigue cada oportunidad hasta el cierre.

05 Profundizar

Origen y evolución

La matriz fue desarrollada por **General Electric con McKinsey & Company a principios de los años setenta**. Es posterior a la matriz crecimiento-cuota de BCG y nació como respuesta a sus limitaciones en una compañía con decenas de unidades de negocio.

No consta una autoría individual documentada. Esta ficha no se la atribuye a nadie.

Su ámbito original eran las unidades estratégicas de negocio de corporaciones con varios negocios. La extensión a categorías, líneas de producto, geografías o segmentos es una adaptación práctica posterior. La aplicación a carteras de clientes se desarrolló en el marketing industrial a principios de los años ochenta (Fiocca, 1982; Campbell y Cunningham, 1983).

Las listas de criterios y los esquemas de ponderación que circulan en manuales y en material de consultoría son elaboraciones posteriores de origen diverso. No se atribuyen aquí ni se presentan como parte del marco original.

Fuentes de origen

- Coyne, K. (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. *McKinsey Quarterly*, septiembre de 2008. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix — Retrospectiva de la firma: sitúa el origen a principios de los años setenta, después de la matriz de BCG; describe las dos dimensiones (atractivo de la industria y fortaleza competitiva), la lectura por la diagonal (inversión y crecimiento por encima; inversión selectiva sobre ella; venta, liquidación o gestión para caja por debajo) y señala que hace falta juicio para sopesar los compromisos.
- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A. S., McLeod, K. y Stuckey, J. (2000). Thinking strategically. *McKinsey Quarterly*, junio de 2000. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/thinking-strategically — Presenta la matriz de nueve casillas como la herramienta estándar de análisis de cartera de McKinsey, con cada unidad situada según el atractivo de su industria y su fortaleza competitiva.

Lecturas recomendadas

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. Base para construir el eje de atractivo con criterios estructurales en lugar de reducirlo al crecimiento.
- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (1983). The use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning. *Interfaces*, 13(2), 54-71. https://doi.org/10.1287/inte.13.2.54 — Cómo usar la matriz de atractivo y fortaleza en la planificación estratégica, con un procedimiento de valoración que exige juicio.
- Fiocca, R. (1982). Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53–62. — Aplica el análisis de cartera a los clientes de una empresa industrial.
- Campbell, N. C. G. y Cunningham, M. T. (1983). Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, 4(4), 369-380. — Propone analizar la cartera de clientes para asignar recursos comerciales y técnicos escasos.

Hax y Majluf (1983), Fiocca (1982) y Campbell y Cunningham (1983) se citan por su ficha bibliográfica; su texto completo no se ha cotejado.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
General Electric y McKinsey & Company, principios de los años setenta. Autoría individual no documentada. (1970s) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.