/ MARCO ANALÍTICO

Parenting Advantage

Ventaja de matriz; estrategia corporativa de Goold, Campbell y Alexander; parenting fit

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Michael Goold, Andrew Campbell y Marcus Alexander (Ashridge Strategic Management Centre) (1994 (Corporate-Level Strategy) · 1995 (HBR) · 2014 (edición actualizada))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a saber si la matriz de un grupo añade o destruye valor en cada uno de sus negocios, y si es el mejor dueño posible para cada uno.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué aporta nuestra matriz a cada negocio que posee, dónde le resta valor, y hay otro dueño que lo haría mejor?

01 Problema que resuelve

Parenting Advantage ayuda a responder una pregunta que muchos grupos no se hacen: **¿qué aporta la matriz a cada uno de sus negocios?**

En esta ficha, **matriz** significa la sociedad o el equipo corporativo que es dueño de varios negocios y los dirige desde arriba: la sede central de un grupo, el holding de una familia empresaria o la dirección general de una empresa con varias divisiones. En inglés, *parent company*.

La matriz no vende nada a clientes externos. Solo crea valor si su influencia hace que cada negocio vaya mejor de lo que iría solo o con otro dueño, y esa influencia también puede restar valor. Michael Goold, Andrew Campbell y Marcus Alexander lo formularon en los años noventa: una matriz necesita **ventaja frente a otras matrices**, igual que un negocio la necesita frente a sus competidores.

Señales de que puede hacer falta:

- los costes de estructura central crecen y los negocios los perciben como un peaje;
- todos los negocios reciben el mismo trato (mismos objetivos, mismos procesos, mismos plazos), aunque funcionan de forma muy distinta;
- un negocio heredado o comprado absorbe mucho tiempo de la dirección sin que mejore;
- se habla de «sinergias» entre negocios que nunca se concretan;
- la familia propietaria o el consejo se pregunta si conviene mantener, vender o separar un negocio.

PARENTING ADVANTAGE

Ayuda a saber si la matriz de un grupo añade o resta valor a cada negocio, y si es su mejor dueño

LA MATRIZ TAMBIÉN TIENE QUE GANARSE SUS NEGOCIOS | Matriz: la sociedad dueña de varios negocios. Solo crea valor si cada uno va mejor con ella que solo o con otro dueño.

1 · EL MAPA DE ENCAJE: DÓNDE ESTÁ CADA NEGOCIO

Goold, Campbell y Alexander; ejes de la edición de 2014



Puntos rojos: ejemplo inventado de un grupo familiar industrial con cuatro negocios.

2 · CÓMO SUMA O RESTA LA MATRIZ

Cuatro vías. Cada una puede añadir valor o quitarlo:

1. **Dirigir cada negocio** Objetivos, inversiones y directivos.
   Suma si decide mejor que el propio equipo; resta si impone lo que no toca.
2. **Unir negocios** Clientes, compras o tecnología compartidos.
   Suma si hay un ahorro real; resta si fuerza colaboraciones sin sentido.
3. **Servicios centrales** Finanzas, jurídico, sistemas, personas.
   Suma si son mejores o más baratos; resta si son lentos o rígidos.
4. **Comprar y vender negocios** Cambiar la composición del grupo.
   Suma si compra barato y vende a tiempo; resta si paga de más.

3 · DOS PREGUNTAS PARA CADA NEGOCIO

1. **¿Suma más de lo que resta?**
   La matriz tiene que crear más valor del que destruye en ese negocio.
2. **¿Hay otro dueño que lo haría mejor?**
   Otro grupo, un fondo, su propio equipo directivo o el negocio por su cuenta. Si lo hay, el negocio vale más fuera.

Según los autores, la matriz resta valor sobre todo por no entender el negocio, más que por lo que cuesta la sede.

Estimaban que más de la mitad de los grupos con varios negocios valían menos que la suma de sus partes. Es una estimación suya, no un estudio independiente.

UN BUEN NEGOCIO NO ES SIEMPRE UN BUEN NEGOCIO PARA ESTA MATRIZ.
El mapa se lee siempre junto con el atractivo del mercado y la posición de cada negocio.

Fuente: Goold, Campbell y Alexander, Corporate-Level Strategy (1994); Campbell, Goold y Alexander, Harvard Business Review (1995); Campbell, Whitehead, Alexander y Goold, Strategy for the Corporate Level (2014). Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Goold, Campbell y Alexander, Corporate-Level Strategy (1994); Campbell, Goold y Alexander, Harvard Business Review (1995); y Campbell, Whitehead, Alexander y Goold, Strategy for the Corporate Level (2014), de donde se toman los ejes del mapa de encaje. Textos de las zonas, ejemplo ilustrativo y estructura en tres partes: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Revisar la estrategia corporativa de un grupo con varios negocios: qué negocios debe tener y cómo debe dirigirlos la matriz.
- ✓ Decidir qué negocios mantener, reforzar, vender o separar, con un criterio distinto del atractivo del mercado.
- ✓ Evaluar si una diversificación o una entrada en un negocio nuevo tiene sentido para esta matriz concreta.
- ✓ Rediseñar el papel del centro corporativo: qué hace, qué deja de hacer y qué servicios presta.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la empresa tiene un solo negocio.** No hay matriz que evaluar. Para entender su ventaja, **VRIO / Resource-Based View**.
- × **Si la pregunta es qué negocio tiene mejor mercado o mejor posición.** Eso es lógica de negocio, no de matriz: **GE/McKinsey Portfolio Matrix** o **BCG Growth-Share Matrix**.
- × **Si hay que decidir una adquisición concreta.** Comprar, aliarse o hacerlo en casa, y a quién: **Make-Buy-Partner**; validar el mercado y el plan del objetivo: **Commercial Due Diligence**. Parenting Advantage aporta la pregunta previa: ¿qué aportaríamos nosotros?
- × **Si la operación ya está cerrada y el problema es integrar.** Para eso, **Post-Merger Integration**.
- × **Si ya se sabe qué papel debe tener el centro y falta diseñar la organización.** Para el diseño de estructura, procesos y reparto de decisiones, **Operating Model**.

02 Entender

Qué es

Un marco para analizar la **relación entre la matriz y cada uno de sus negocios**. No mira el negocio en sí, sino lo que ocurre por pertenecer a este grupo: qué valor se añade y qué valor se resta.

> / NOTA
> Para no confundir la matriz (sociedad) con una tabla de doble entrada, al gráfico de clasificación lo llamamos **mapa de encaje**.

Goold, Campbell y Alexander parten de tres observaciones:

- **La matriz solo crea valor a través de su influencia** sobre los negocios y del apoyo que les da. No compite en los mercados finales.
- **La matriz también cuesta y también puede destruir valor.** Los autores estimaban, a partir de su propia investigación, que más de la mitad de los grupos multinegocio del mundo valían menos que la suma de sus partes. Es una estimación suya, no un resultado independiente.
- **Las matrices compiten entre sí por ser dueñas de los negocios.** Por eso no basta con añadir algo de valor: hay que añadir más (o restar menos) que otros dueños posibles.

De ahí salen dos condiciones que la ficha usa en todo momento:

1. **Condición absoluta:** la matriz crea más valor del que destruye en cada negocio.
2. **Condición relativa:** ningún otro dueño podría crear más valor en ese negocio. Esa es la **ventaja de matriz** (*parenting advantage*).

> / IDEA CLAVE
> Un negocio atractivo no es automáticamente un buen negocio para *esta* matriz. La pregunta es qué aporta esta matriz a este negocio que otra no aportaría.

En la edición actualizada de su trabajo (2014), Campbell y sus coautores sitúan esta pregunta junto a otras dos. Las tres lógicas que, según ellos, deben guiar las decisiones sobre la cartera son:

- **Lógica de negocio:** el mercado en el que compite el negocio y la posición que tiene en él.
- **Lógica de valor añadido (o de matriz):** el valor que se crea o se destruye por la relación entre el negocio y el resto del grupo.
- **Lógica de mercados de capitales:** si los precios de ese tipo de negocio están inflados o deprimidos respecto a su valor, lo que decide si es momento de comprar o de vender.

Parenting Advantage es la segunda lógica. No sustituye a las otras dos.

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

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), el mapa de encaje con sus cinco zonas, qué significa cada una y qué hacer, y un ejemplo inventado: un grupo familiar industrial con cuatro negocios, el mismo del ejemplo del kit. A la derecha, arriba (2), las cuatro vías por las que la matriz suma o resta valor; abajo (3), las dos preguntas que hay que hacerse en cada negocio: si la matriz suma más de lo que resta y si otro dueño lo haría mejor.

Las cuatro vías por las que la matriz crea (o destruye) valor

El libro de 1994 organiza la influencia de la matriz en cuatro vías. El orden responde a la exposición de los autores y no implica un orden de importancia. Cada vía puede añadir o restar valor.

1 Influencia sobre cada negocio por separado

Es lo que la matriz hace con cada negocio de forma individual: aprobar su estrategia y sus presupuestos, fijar objetivos, decidir inversiones, nombrar y evaluar a sus directivos. En inglés, *stand-alone influence*.

Cuándo añade valor: cuando la matriz entiende bien el negocio y sus directivos reciben un reto útil, mejores objetivos o mejores personas.

Cuándo resta valor: cuando impone objetivos o estrategias inadecuados, retrasa decisiones o elige mal a quién pone al frente.

Pregunta para pensar: ¿las decisiones que la matriz toma sobre este negocio son mejores que las que tomaría su propio equipo?

2 Influencia a través de los vínculos entre negocios

Es lo que la matriz hace para que los negocios colaboren: compartir clientes, canales, compras, tecnología o conocimiento. En inglés, *linkage influence*. Es el terreno de las sinergias.

Cuándo añade valor: cuando hay un beneficio concreto que los negocios no capturarían por sí mismos.

Cuándo resta valor: cuando se fuerzan colaboraciones que no tienen sentido para los negocios o que generan costes y conflictos que nadie había previsto.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
> Goold y Campbell (1998) advierten de que la dirección corporativa tiende a sobrestimar las sinergias y a subestimar sus costes, y a intervenir cuando los negocios ya tenían buenas razones para no colaborar.

Pregunta para pensar: ¿qué colaboración concreta no ocurriría sin la matriz, y cuánto vale?

3 Funciones y servicios centrales

Son las funciones que la matriz presta a los negocios: finanzas, jurídico, sistemas, compras centralizadas, personas, marca corporativa. En inglés, *functional and services influence*.

Cuándo añade valor: cuando el servicio central es mejor o más barato que lo que el negocio conseguiría por su cuenta o en el mercado.

Cuándo resta valor: cuando el servicio es ineficiente, lento o estandariza lo que cada negocio necesitaría hacer a su manera.

Pregunta para pensar: si el negocio pudiera elegir, ¿compraría este servicio a la matriz?

4 Desarrollo corporativo

Es la capacidad de la matriz para cambiar la composición del grupo: comprar, vender, crear negocios nuevos o redefinir sus fronteras. En inglés, *corporate development*.

Cuándo añade valor: cuando la matriz compra barato, vende en el momento adecuado o crea negocios que no existirían sin ella.

Cuándo resta valor: cuando paga de más por adquisiciones, diversifica hacia negocios que no entiende o mantiene negocios que otro dueño gestionaría mejor.

Pregunta para pensar: ¿nuestras compras y ventas de los últimos años han creado valor, medido con honestidad?

> / CONSEJO · BM
> Para cada vía, conviene anotar con el mismo cuidado lo que se añade y lo que se resta.

El encaje: oportunidades del negocio frente a características de la matriz

Para los autores, la esencia de una buena matriz es **crear encaje entre su forma de funcionar y las oportunidades de mejora importantes que existen en sus negocios**. El análisis compara dos cosas de cada negocio con las características de la matriz.

Lo que se mira del negocio:

- **Oportunidades de mejora que una matriz podría aprovechar** (*parenting opportunities*): qué le falta al negocio para rendir más y que un buen dueño podría aportar. Por ejemplo, disciplina de costes, acceso a un canal, un directivo mejor o una adquisición complementaria.
- **Factores críticos de éxito:** lo que el negocio tiene que hacer bien para ganar en su mercado. Si la matriz no los entiende, su influencia puede dañarlos sin querer.

Lo que se mira de la matriz: sus características, es decir, cómo funciona. Entre ellas, cómo piensa la dirección corporativa sobre los negocios (sus «mapas mentales»), los sistemas y procesos con los que se relaciona con ellos, las funciones y servicios centrales que ofrece y las personas y capacidades que tiene.

El encaje tiene, por tanto, dos caras:

- **Beneficio:** ¿las características de la matriz responden a las oportunidades de mejora del negocio?
- **Riesgo:** ¿hay desajuste entre las características de la matriz y los factores críticos de éxito del negocio, que pueda llevarla a dañarlo?

> / EJEMPLO
> Una matriz acostumbrada a negocios industriales maduros, con presupuestos anuales exigentes y control de costes, puede aportar mucho a un fabricante con costes descontrolados (beneficio alto). La misma matriz, aplicada a un negocio de software que necesita invertir años antes de ganar dinero, puede dañarlo presionando por el margen a corto plazo (riesgo alto).

El mapa de encaje

Los autores resumen las dos caras del encaje en un gráfico. En la edición de 2014, los ejes se formulan así:

- **Eje horizontal:** potencial de añadir valor a un negocio con las capacidades y recursos de la matriz (de bajo a alto).
- **Eje vertical:** riesgo de restar valor a un negocio por no entender su situación o por no adaptarse a ella (de bajo a alto).

> / NOTA
> En los años noventa los ejes se describían con las dos caras del encaje del apartado anterior (beneficio y riesgo). Es la misma lógica con otras palabras. El gráfico se conoce también como **Ashridge Portfolio Display**.

Los ejes son juicios, no mediciones. El gráfico distingue cinco zonas. El orden es expositivo.

---

1 Heartland (núcleo)

Negocios con oportunidades de mejora que la matriz está bien preparada para aprovechar y que la matriz entiende lo bastante como para no destruir valor por desajustes. Potencial alto, riesgo bajo.

Implicación: deben estar en el centro de la estrategia corporativa. Son los negocios en los que esta matriz es probablemente el mejor dueño.

2 Edge of heartland (borde del núcleo)

Negocios cercanos al núcleo, pero con algunas características que pueden generar fricción: parte de la influencia de la matriz les ayuda y parte les perjudica.

Implicación: exigen que la matriz aprenda y ajuste su forma de actuar con ellos. Si no lo hace, se deslizan hacia zonas peores.

3 Ballast (lastre)

Negocios que la matriz entiende bien y que no sufren por desajustes, pero a los que tiene poco que aportar. Potencial bajo, riesgo bajo.

Implicación: consumen tiempo de la dirección corporativa sin generar valor adicional. Los autores los consideran candidatos a la venta, aunque aportan estabilidad y es fácil mantenerlos por inercia.

4 Value trap (trampa de valor)

Negocios en los que la matriz ve cómo mejorarlos, pero cuyo desajuste con ella puede destruir valor. Potencial alto, riesgo alto.

Implicación: el valor restado puede superar al añadido. Según los autores, lo normal es salir, salvo que se encuentre la forma de reducir el riesgo. Se llaman «trampa» porque la oportunidad es visible y el riesgo no.

5 Alien territory (territorio ajeno)

Negocios que la matriz no entiende, a los que tiene poco que aportar y que probablemente sufren por el desajuste con ella. Potencial bajo, riesgo alto.

Implicación: candidatos claros a la venta o al cierre.

De añadir valor a ser el mejor dueño

Hay tres formulaciones cercanas de la misma exigencia. Conviene no mezclarlas:

/ IMPORTANTE · BM

La zona no dice si el negocio es bueno. Un negocio en territorio ajeno puede tener un mercado excelente y una posición fuerte. Lo que dice es que **esta matriz** no es su mejor dueño. Por eso el mapa de encaje se lee siempre junto con un análisis del atractivo y la posición de cada negocio.

/ NOTA

Lo que precisan los propios autores en su exposición de 1995 (*Prism*):

- Muchos de los negocios que las empresas consideran «principales» o «de siempre» caen en la zona de lastre: la matriz los entiende, pero apenas les aporta, y consumen tiempo de la dirección que podría dedicarse al núcleo.
- Los negocios del borde del núcleo obligan a la matriz a aprender sobre ellos para acercarlos al núcleo. Cooper Industries clasificó así la empresa de bujías Champion, que había comprado, por su tecnología cerámica y su presencia internacional.
- En la trampa de valor, salir es lo mejor, salvo que la matriz pueda cambiar su forma de actuar sin perder lo que la hace buena en su núcleo. Los autores apuntan que Shearson pudo ser una trampa de valor para American Express.
- La matriz destruye valor sobre todo por desajuste, es decir, por no entender el negocio, más que por lo que cuesta la sede o por los sueldos de sus directivos.

/ EJEMPLO

Un caso de consumo: un grupo familiar con una cadena regional de supermercados, una red de gasolineras y un hotel. La familia conoce bien el comercio minorista: negocia con proveedores, gestiona tiendas y controla márgenes ajustados. Los supermercados están en el núcleo. Las gasolineras, en el borde: comparten la gestión de tiendas, pero tienen otra lógica de precios y de proveedores. El hotel, heredado, es territorio ajeno: la familia le aplica los mismos objetivos de margen mensual que a una tienda y no entiende su temporada ni cómo se gana la reputación entre los clientes. Probablemente una cadena hotelera sería mejor dueña.

FORMULACIÓN	AUTOR Y FUENTE	QUÉ PREGUNTA
Prueba de la mejora (*better-off test*)	Porter (1987), una de sus tres pruebas para diversificar (explicadas en **Make-Buy-Partner**)	¿La unidad gana una ventaja por pertenecer al grupo, o el grupo por tenerla?
Ventaja de matriz (*parenting advantage*)	Goold, Campbell y Alexander (1994, 1995)	¿Añade esta matriz más valor (o resta menos) que cualquier otra matriz rival?
Mejor dueño (*best owner*)	Dobbs, Huyett y Koller, McKinsey (2009)	¿Qué dueño, por sus características distintivas, puede crear más valor en este negocio?

La prueba de Porter mira sobre todo la entrada en un negocio nuevo y pide que haya mejora. La ventaja de matriz y el mejor dueño se aplican también a los negocios que ya se tienen y exigen más: compararse con otros dueños posibles (otros grupos, un fondo, el propio equipo directivo o el negocio como empresa independiente).

> / CONSEJO · BM
> La prueba relativa es la más incómoda y la más útil: si otro dueño lo haría mejor, el negocio probablemente vale más fuera del grupo.

> / NOTA
> Sobre el origen del «mejor dueño». Según la propia consultora McKinsey (entrevista a John Stuckey y Rob McLean, 2026), la idea nació en un documento interno de 1989 de Stuckey con el nombre de «dueño natural» (*natural owner*). Es anterior al libro de Ashridge (1994), aunque no se publicó hasta el artículo de 2009, ya con el nombre de «mejor dueño».

> / NOTA
> La consultora McKinsey (Dobbs, Huyett y Koller, 2009) describe cinco formas en que un dueño añade valor a un negocio: vínculos valiosos con sus otros negocios; habilidades propias que importan en ese sector, como crear marcas; mejor gobierno, es decir, elegir e incentivar bien a los directivos y retarles en la estrategia; mejor visión de cómo evolucionará el mercado; y acceso privilegiado a talento, capital o relaciones, sobre todo en mercados emergentes. Añade que el mejor dueño cambia a lo largo de la vida de un negocio: primero el fundador; después el capital riesgo; más tarde la bolsa o un gran grupo; y, cuando el negocio madura, un fondo de capital privado u otra empresa especializada en negocios de poco crecimiento. Por eso conviene comprar y vender negocios de forma regular.

Qué no es

- **No es una matriz de cartera como GE/McKinsey o BCG.** Estas miran el mercado y la posición de cada negocio. Parenting Advantage mira la relación entre el negocio y su dueño. Son complementarias.
- **No es una forma de justificar la sede.** Su punto de partida es escéptico: la matriz tiene que demostrar lo que aporta.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para aplicar Parenting Advantage en la revisión de un grupo. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de los conceptos de Goold, Campbell y Alexander; no reproduce el procedimiento de sus libros.

1 **Delimitar los negocios y la matriz**
Listar los negocios que se analizarán por separado, sin agrupar actividades con factores críticos de éxito muy distintos (el encaje se volvería una media que no describe a ninguna). Describir qué hace hoy la matriz: qué decide, qué servicios presta, qué cuesta y cómo se relaciona con cada negocio.

2 **Describir las características de la matriz**
Con los elementos del apartado «El encaje», y contrastado con los directivos de los negocios, que suelen verla de otra manera.

3 **Identificar las oportunidades de mejora de cada negocio**
Qué le falta para rendir más y que un buen dueño podría aportar. Deben ser concretas y comprobables: «reducir el coste de compras negociando a escala de grupo» es una oportunidad; «aportar visión estratégica», no.

4 **Identificar los factores críticos de éxito de cada negocio**
Y dónde la influencia de la matriz podría interferir con ellos.

5 **Valorar lo que la matriz añade y lo que resta en cada negocio**
Recorrer las cuatro vías y anotar para cada una lo que aporta y lo que perjudica. Lo que se resta rara vez aparece en la contabilidad (decisiones retrasadas, directivos desmotivados, costes que el negocio no pediría): hay que estimarlo y decir que es una estimación.

6 **Situar cada negocio en el mapa de encaje**
Potencial de añadir valor y riesgo de restarlo, con las razones escritas. Presentarlo como zona, no como punto exacto.

7 **Aplicar la prueba relativa**
Para cada negocio, preguntar qué otros dueños podrían tenerlo y si crearían más valor.

8 **Cruzar con el atractivo y la posición de cada negocio**
Leer el mapa de encaje junto con un análisis de cartera. Un negocio en el núcleo con un mercado en declive y un negocio ajeno con un mercado excelente piden decisiones distintas.

9 **Decidir sobre la cartera y sobre la matriz**
Qué negocios reforzar, cuáles vender o separar, en qué negocios nuevos tendría sentido entrar y qué debe cambiar en la propia matriz: qué deja de hacer, qué servicios elimina y dónde necesita capacidades nuevas.

/ CONSEJO · BM
El paso 9 tiene dos caras. Mejorar el encaje se puede hacer cambiando la cartera (vender lo que no encaja) o cambiando la matriz (adaptar su forma de actuar). Conviene discutir ambas antes de decidir.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM
La información sale de tres fuentes: datos internos (resultados por negocio, coste de la estructura central y su reparto, historial de compras y ventas); conversaciones con los directivos de los negocios, sin represalias, sobre qué les aporta y qué les estorba la matriz; y referencias externas sobre quién es dueño de negocios parecidos y cómo les va.

/ NOTA
Los propios autores proponen, en su exposición de 1995, cinco pasos: valorar el encaje actual entre la matriz y cada negocio; comprobar si la matriz suma más de lo que resta y si otro dueño lo haría mejor; añadir una mirada al futuro, con las tendencias y escenarios que afectan a la matriz, a sus negocios y a otros negocios que podrían beneficiarse de ella; decidir sobre la cartera (qué añadir, separar o vender) y sobre la propia matriz; y situar los negocios en el mapa de encaje para actuar en cada zona. Los nueve pasos de esta ficha desarrollan esa lógica.

Kit práctico

Hoja de encaje por negocio

Análisis de cada negocio

NEGOCIO	OPORTUNIDADES DE MEJORA PRINCIPALES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	QUÉ AÑADE LA MATRIZ (POR VÍA)	QUÉ RESTA LA MATRIZ (POR VÍA)

Conclusión para cada negocio

NEGOCIO	POTENCIAL DE AÑADIR VALOR	RIESGO DE RESTAR VALOR	ZONA DEL MAPA	MEJOR DUEÑO ALTERNATIVO POSIBLE

Potencial y riesgo: bajo, medio o alto.

Síntesis final: ¿de qué negocios es esta matriz el mejor dueño y qué habría que cambiar en la cartera o en la matriz?

Preguntas de control

- ¿Podemos dar un ejemplo concreto y reciente de valor añadido por la matriz en cada negocio?
- ¿Aplicamos el mismo estilo de dirección a negocios que funcionan de forma muy distinta?
- Si hoy no tuviéramos este negocio, ¿lo compraríamos a precio de mercado?

- ¿Quién pagaría más por este negocio que el valor que tiene para nosotros, y por qué?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
> Grupo familiar industrial con cuatro negocios.

> «La matriz añade valor claro en los dos negocios de componentes: negocia compras a escala de grupo, comparte clientes industriales y sabe gestionar plantas con márgenes ajustados. Son nuestro núcleo. La distribuidora técnica está en el borde: le ayuda la disciplina de costes, pero el presupuesto anual rígido le impide invertir en servicio, que es lo que la hace ganar. La consultora de ingeniería es territorio ajeno: la matriz le aplica los mismos objetivos de margen que a una planta y ha perdido dos socios clave. Un grupo de servicios profesionales o sus propios socios serían mejores dueños. Proponemos: reforzar los dos negocios de componentes; cambiar el sistema de objetivos de la distribuidora; y estudiar la venta de la consultora a su equipo directivo.»

Una conclusión así permite decidir. Una lista de «sinergias potenciales», no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir negocio atractivo con buen encaje	Se mantienen o se compran negocios rentables en los que la matriz no aporta nada o incluso resta.	Leer siempre el mapa de encaje junto al análisis de atractivo y posición.
Contar solo el valor añadido	La matriz parece imprescindible porque nadie anota lo que resta.	Recorrer las cuatro vías con dos columnas: añade y resta.
Hacer el análisis solo desde la sede	La matriz se evalúa a sí misma y sale bien parada.	Contrastar con los directivos de los negocios.
Un estilo de dirección para todos	Negocios con horizontes y factores de éxito distintos reciben el mismo trato (véanse los estilos de dirección corporativa en Profundizar).	Adaptar el estilo al negocio o reconsiderar si ese negocio debe estar en el grupo.

Limitaciones

- **Se basa en juicios.** El potencial de añadir valor y el riesgo de restarlo no se miden con precisión; dependen de quién los valora. La sede tiende a sobrestimar lo que aporta.
- **El valor restado es difícil de hacer visible.** Rara vez aparece en la contabilidad y exige estimaciones.
- **La comparación con otros dueños es hipotética.** Hay que imaginar qué haría un dueño que no existe todavía.
- **Encaja peor en empresas muy integradas,** donde las divisiones no funcionan como negocios separables. Los propios autores dedican un capítulo de su edición de 2014 a ese caso.
- **En las empresas medianas, la matriz suele ser una persona o una familia.** El análisis puede tocar cuestiones personales (capacidades del propietario, apego a un negocio heredado) que hay que tratar con tacto y sin renunciar a la conclusión.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners trabajamos con muchas empresas medianas y grupos familiares que tienen varios negocios, a menudo nacidos por herencia, por oportunidad o por compras. Cuando les acompañamos en su plan estratégico, una pregunta clave es qué aporta el grupo a cada negocio y si es su mejor dueño. Usamos el mapa de encaje para ponerlo sobre la mesa con la familia o el consejo, junto con el atractivo de cada mercado (**GE/McKinsey Portfolio Matrix**).

También lo usamos en los procesos de compraventa de empresas. Antes de una venta, ayuda a explicar por qué un negocio vale más con otro dueño y quién podría ser ese dueño. Después de una compra, ayuda a decidir cómo debe relacionarse el grupo comprador con el negocio comprado, para no destruir lo que lo hacía valioso (**Post-Merger Integration**).

Lo he aplicado en muchas empresas. Si quieres saber más, puedes consultar mi experiencia.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Parenting Advantage suele utilizarse en la revisión de la estrategia corporativa de un grupo o antes de un cambio de perímetro: una diversificación, una compra o una venta. Aporta la pregunta que las matrices de cartera no hacen, pero no decide por sí sola la cartera.

La lógica del orden: primero se entiende cada negocio en su mercado; después, qué aporta la matriz a cada uno; con las dos lecturas se decide la cartera y el papel del centro. Las operaciones concretas vienen después.

/ NOTA · BM

Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. De los autores procede la idea de combinar la lógica de negocio (mercado y posición) con la lógica de valor añadido y con la de mercados de capitales (Campbell et al., 2014), y el origen del mapa de encaje como respuesta a la matriz de BCG. Las demás conexiones son recomendación práctica de la biblioteca.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 GE/McKinsey Portfolio Matrix o BCG Growth-Share Matrix.

Aportan la lógica de negocio: lo atractivo que es cada mercado y lo fuerte que es cada negocio en él.

2 Parenting Advantage.

Aporta la lógica de valor añadido: qué suma y qué resta la matriz a cada negocio, y si es su mejor dueño.

3 Operating Model.

Traduce el papel decidido para la matriz en estructura, procesos, servicios centrales y reparto de decisiones.

4 Make-Buy-Partner.

Cuando la conclusión es entrar en un negocio nuevo o reforzar uno existente, decide si comprar, aliarse o desarrollarlo en casa, con el encaje estratégico del objetivo.

Otros complementos útiles

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

- **VRIO / Resource-Based View** → si queremos comprobar si las capacidades que la matriz cree tener son de verdad distintivas.
- **Ansoff Matrix** → si la pregunta es hacia dónde crecer; Parenting Advantage filtra con exigencia la opción de diversificar.
- **Commercial Due Diligence** → si hay una adquisición concreta y hay que validar su mercado, su plan y sus sinergias.
- **Post-Merger Integration** → si la operación ya se ha decidido y hay que integrar sin destruir lo que hacía valioso al negocio comprado.

05 Profundizar

Origen y evolución

El marco nace en el **Ashridge Strategic Management Centre** (Londres), fundado en 1987, donde Michael Goold, Andrew Campbell y Marcus Alexander investigaron durante una década cómo dirigen los grupos multinegocio a sus negocios.

- **1987. Estilos de dirección corporativa.** Goold y Campbell publican *Strategies and Styles*, a partir de 16 grandes compañías británicas. Describen tres estilos: planificación estratégica (la sede participa en la estrategia de los negocios), control financiero (fija y vigila objetivos financieros a corto plazo) y control estratégico (punto intermedio). Cada estilo encaja mejor con un tipo de negocio: la planificación, con horizontes largos; el control financiero, con horizontes cortos. Es el antecedente directo de la ventaja de matriz.
- **1994. El marco completo.** Goold, Campbell y Alexander publican *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. El libro formula la ventaja de matriz, las cuatro vías de creación de valor y un proceso para desarrollar la estrategia corporativa, con decisiones sobre la cartera y sobre la propia matriz. Los autores lo presentan como resultado de diez años de investigación en Europa, Norteamérica y Japón.
- **1995. Difusión.** Campbell, Goold y Alexander publican en Harvard Business Review *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*: qué negocios debe poseer esta empresa, y no otra, y con qué estructura, procesos y filosofía de dirección.
- **1998. Síntesis y sinergias.** Síntesis de las proposiciones en *Long Range Planning* y, de Goold y Campbell, *Desperately Seeking Synergy* (HBR).
- **2014. Edición actualizada.** Campbell, Whitehead, Alexander y Goold publican *Strategy for the Corporate Level*: tres lógicas, ejes del mapa reformulados y formas en que la sede añade y destruye valor.

Antecedente y desarrollo paralelo. La prueba de la mejora de Porter (1987) es anterior; McKinsey formuló después el principio del **mejor dueño** (*best owner*) en términos muy similares, sin citar a Ashridge en el artículo consultado.

Qué sabemos sobre su solidez

- **Punto de partida.** La estimación de los autores sobre los grupos que valen menos que la suma de sus partes (ver Entender) es suya, no un resultado independiente. El estudio de Porter (1987) sobre las desinversiones de grandes compañías estadounidenses, anterior al marco, apoya el mismo escepticismo sobre la diversificación.
- **/ EVIDENCIA**

  Feldman (2021) aprovecha un cambio legal en el sector eléctrico estadounidense: las filiales de holdings sin límites regulatorios a su influencia rendían más que las de holdings limitados, y la diferencia se redujo al eliminarse esos límites. Es una de las pocas pruebas empíricas a gran escala de que la influencia de la matriz puede añadir valor.
- **/ EVIDENCIA**

  La cifra del estudio de Feldman (2021): las filiales de los grupos con límites legales rendían alrededor de un punto porcentual menos de rentabilidad sobre sus activos que filiales parecidas de grupos sin límites; la diferencia desapareció cuando se eliminaron esos límites, en 2005.
- **/ EVIDENCIA**

  La consultora McKinsey (2009) afirma que los negocios que se separan de su grupo suelen mejorar su margen en torno a un tercio en los tres años siguientes,

y que las bolsas reaccionan bien a las ventas y separaciones de negocios. Es un dato de la propia consultora.

- **Críticas y límites.** Los más útiles son prácticos y se recogen en las limitaciones de Aplicar. Trabajos posteriores proponen además tratar la influencia de la matriz como una escala continua por áreas, en lugar de estilos o arquetipos cerrados (Vantrappen y Wirtz, 2024).

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> El marco no demuestra que las matrices destruyan valor ni que lo creen. Obliga a preguntar, negocio a negocio, qué ocurre en realidad, y a comparar la respuesta con la de otros dueños posibles.

Fuentes de origen

- Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. John Wiley & Sons. Formulación completa del marco. Índice cotejado en su ficha de catálogo (Internet Archive): https://archive.org/details/corporatelevelst0000gool_l3w7
- Campbell, A., Goold, M. y Alexander, M. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995. https://hbr.org/1995/03/corporate-strategy-the-quest-for-parenting-advantage
- Alexander, M., Campbell, A. y Goold, M. (1995). Parenting advantage: The key to corporate-level strategy. *Prism* (Arthur D. Little). Exposición de los propios autores con las definiciones de las cinco zonas del mapa de encaje.

Libro de referencia

- Campbell, A., Whitehead, J., Alexander, M. y Goold, M. (2014). *Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions*. Jossey-Bass / John Wiley & Sons. Edición actualizada: tres lógicas, mapa de encaje reformulado, fuentes de valor añadido y formas de destruir valor desde la sede.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Goold, M. y Campbell, A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76, septiembre-octubre de 1998, 131–143. Los cuatro sesgos que llevan a perseguir sinergias que no existen, y cómo evitarlos. https://hbr.org/1998/09/desperately-seeking-synergy
- Dobbs, R., Huyett, B. y Koller, T. (2009). Are you still the best owner of your assets? *McKinsey Quarterly*, noviembre de 2009. Principio del mejor dueño y cinco formas en que un dueño añade valor. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/are-you-still-the-best-owner-of-your-assets
- Stuckey, J. y McLean, R. (2026). Who should own what? Revisiting the 'natural owner' principle. Entrevista de McKinsey & Company con Tim Koller y Whitney Zimmerman. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/who-should-own-what-revisiting-the-idea-of-the-natural-owner Origen del «dueño natural» en la consultora McKinsey y cómo aplicarlo hoy.

Extensiones y críticas

- Goold, M. y Campbell, A. (1987). *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*. Blackwell. Antecedente: los tres estilos de dirección corporativa. Véase también Goold, M. y Campbell, A. (1987). Managing diversity: Strategy and control in diversified British companies. *Long Range Planning*, 20(5), 42–52.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1987. Las tres pruebas para diversificar, incluida la prueba de la mejora. https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy
- Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1998). Corporate strategy and parenting theory. *Long Range Planning*, 31(2), 308–314. Síntesis de las proposiciones del marco.
- Feldman, E. R. (2021). The corporate parenting advantage, revisited. *Strategic Management Journal*, 42(1), 114–143. https://doi.org/10.1002/smj.3218
- Vantrappen, H. y Wirtz, F. (2024). How to get a corporate parent that is better for business. *California Management Review* (Insights), marzo de 2024.

El texto íntegro del artículo de HBR de 1995 y del libro de 1994 no se ha consultado (acceso restringido); se han cotejado su ficha editorial, el índice del libro, la exposición de los autores en Prism y el texto de muestra de la edición de 2014. La formulación de los ejes del mapa en los años noventa procede de descripciones secundarias del artículo de 1995.

Se ha consultado la exposición de los autores en Prism (1995), de la que proceden los casos de Cooper Industries y American Express, las precisiones sobre las zonas y los cinco pasos; se han consultado el resumen de Feldman (2021) de la Strategic Management Society y los artículos de McKinsey de 2009 y 2026. La orientación de los ejes del mapa varía entre fuentes secundarias; la ficha y el visual siguen la formulación de la edición de 2014.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Michael Goold, Andrew Campbell y Marcus Alexander (Ashridge Strategic Management Centre) (1994 (Corporate-Level Strategy) · 1995 (HBR) · 2014 (edición actualizada)) — 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.