

## Análisis del Portafolio de Negocios *Modelo Market-Ing*

Por: Raúl G. Morales  
Market-Ing  
Marzo, 2013

La identificación de las unidades de negocio ó productos estratégicos, que forman parte de una empresa, permite desarrollar estrategias y establecer prioridades de inversión. En este sentido se han desarrollado varios modelos de evaluación del portafolio de negocios, siendo uno de los más populares *La Matriz de Crecimiento-Participación (Growth-Share Matriz)*, desarrollado por la prestigiosa firma de consultoría *The Boston Consulting Group (BCG)*<sup>1</sup>.

Partiendo del concepto del modelo BCG, que se basa en indicadores de crecimiento y participación relativa de cada unidad de negocio en el mercado, *Market-Ing* desarrolló un modelo que utiliza indicadores para evaluar el desempeño de cada unidad de negocio ó producto de una empresa, mediante la contribución a los ingresos y al crecimiento en la contribución a la utilidad de la empresa, durante un período de 5 años consecutivos.

A diferencia del modelo BCG, el modelo *Market-Ing* se aplica directamente con los resultados de la propia empresa, sin necesidad de contar con información completa del comportamiento del mercado.

La Matriz de Crecimiento-Participación *Market-Ing* se presenta en la Figura 1. El modelo se aplica graficando los resultados por medio de escalas lineales, con los datos del porcentaje de crecimiento en la contribución a la utilidad en el eje de las ordenadas vs. los datos de contribución porcentual a los ingresos en el eje de las abscisas.

Las líneas divisorias de la matriz están definidas por los valores promedio para cada uno de estos parámetros.

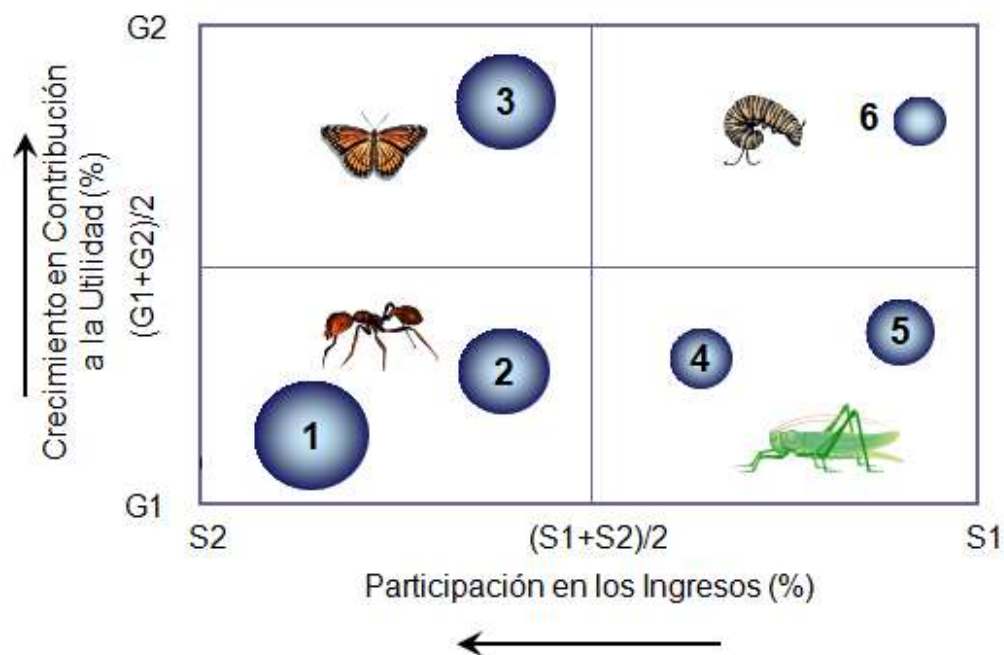
Un tercer parámetro es el área relativa de cada una de las esferas que se localizan dentro de la matriz, la cual es proporcional al monto de la utilidad generada por cada familia de productos ó unidad de negocio.

La Matriz de Crecimiento-Participación *Market-Ing* se divide en cuatro regiones que representan diferentes categorías de productos ó unidades de negocio, con marcadas diferencias en sus resultados y perspectivas de competitividad:

---

<sup>1</sup> The Boston Consulting Group, [www.bcg.com](http://www.bcg.com).

**Figura 1**  
**Matriz de Crecimiento-Participación**  
**(Modelo *Market-Ing*)**



1. *Orugas*. Los productos *Oruga* muestran un marcado crecimiento en su porcentaje de contribución a la utilidad, pero con una baja participación en los ingresos de la empresa. Por su alto potencial en rentabilidad, es conveniente analizar la factibilidad de invertir recursos en su desarrollo técnico y comercial, con la intención de incrementar sus niveles de ingreso y desplazar la unidad de negocio a la categoría *Mariposa*.
2. *Mariposas*. Un producto *Mariposa* es normalmente una de las unidades de negocio líder en la contribución a la utilidad de la empresa, capitalizando de manera tangible una combinación ganadora, con altos niveles de ingreso y altos porcentajes de utilidad. Normalmente provienen de la categoría *Oruga*, donde ha sido necesario realizar fuertes inversiones previas, para promover una metamorfosis exitosa a su condición actual.

- 
3. *Hormigas*. Representan los productos con la mayor participación en los ingresos de la empresa, pero que se mantienen normalmente con un porcentaje de contribución a la utilidad modesto y con bajas perspectivas de crecimiento en utilidad. Las empresas pueden utilizar sus unidades de negocio *Hormiga*, como generadoras de efectivo y como fuentes de financiamiento para el desarrollo de otras unidades de negocio estratégicas.
  4. *Saltamontes*. En esta categoría se ubican aquellos productos con una baja contribución a los ingresos de la empresa y con bajos o erráticos niveles de crecimiento en sus porcentajes de contribución a la utilidad, por lo que normalmente generan bajas utilidades o inclusive pérdidas para la empresa. Al operar dentro de esta región, la empresa debe evaluar muy seriamente la factibilidad de cerrar la unidad de negocio ó de discontinuar el producto correspondiente.

De acuerdo a la información presentada en la Figura 1, se observa que las unidades de negocio 1 y 2 se ubican en la categoría de *Hormigas*, al mostrar una contribución a los ingresos superior a  $(P1+P2)/2$ , pero con niveles de crecimiento en su porcentaje de contribución a la utilidad inferiores a  $(C1+C2)/2$ .

La unidad de negocio 3 se posiciona en la categoría de *Mariposas*, al mostrar el mayor crecimiento en el porcentaje de contribución a la utilidad, superior a  $(C1+C2)/2$  y con una contribución al ingreso superior a  $(P1+P2)/2$ .

Dentro de la categoría de *Orugas* se localiza únicamente la unidad de negocio 6, con un crecimiento en el porcentaje de contribución a la utilidad superior a  $(C1+C2)/2$ , pero con una modesta contribución al ingreso, inferior a  $(P1+P2)/2$ . Dado el gran potencial que presenta esta unidad de negocio, se recomienda el realizar una evaluación detallada sobre la conveniencia de invertir mayores recursos en el desarrollo eficiente de su mercado.

Las unidades de negocios 4 y 5 se localizan claramente dentro de la categoría *Saltamontes*, con una contribución a los ingresos inferior a  $(P1+P2)/2$  y con un bajo crecimiento en el porcentaje de contribución a la utilidad, inferior a  $(C1+C2)/2$ . Para estas unidades de negocio, debe realizarse una evaluación crítica sobre la conveniencia de mantenerlas operativas, considerar la opción de venderlas, transferirlas, consolidarlas ó cerrarlas de manera definitiva.

El modelo *Market-Ing* se ha utilizado para evaluar la competitividad del portafolio de negocios en diversas empresas mexicanas, permitiendo establecer claramente sus prioridades de inversión.