



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Matriz de Crecimiento Empresarial

Apellidos, nombre	Peris-Ortiz, Marta (mperis@doe.upv.es) Rueda-Armengot, Carlos (crueda@doe.upv.es) Benito-Osorio, Diana (diana.benito@urjc.es)
Departamento	Organización de Empresas Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización)
Centro	Universidad Politécnica de Valencia Universidad Rey Juan Carlos



1 Resumen de las ideas clave

Las formas de desarrollo a través del crecimiento empresarial que se describen en este artículo se corresponden con las de la matriz de Ansoff [1] adaptada a las tipologías de Wrigley [2] y Rumelt [3]:

- Crecimiento por penetración en el mercado
- Crecimiento por desarrollo de producto
- Crecimiento por desarrollo de mercado
- Crecimiento por diversificación
 - Diversificación relacionada
 - Diversificación no relacionada

2 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Describir las diferentes formas de crecimiento empresarial según su dirección de crecimiento
- Analizar las diferentes formas de crecimiento presentadas en la matriz de Ansoff [1] adaptada a las tipologías Wrigley [2] y Rumelt [3]
- Comparar las diferentes formas de crecimiento de la matriz de crecimiento identificando la más conveniente en cada caso

3 Introducción

En este artículo recogemos las diferentes formas de crecimiento y desarrollo empresarial según su dirección de crecimiento. Para ello exponemos brevemente cada uno de las formas de crecimiento basándonos en la matriz de Ansoff [1] pero adaptándola a las tipologías de Wrigley [2] y Rumelt [3].



4 Matriz de Crecimiento Empresarial

4.1 Concepto de crecimiento empresarial

La expresión crecimiento empresarial recoge todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior de forma que se producen cambios en su estructura económica y organizativa. Por lo tanto, cuando hablamos de estrategias de crecimiento estamos haciendo referencia al nivel de la estrategia corporativa. Es decir, las estrategias de crecimiento afectan a la empresa en su conjunto mediante la redefinición del campo de actividad o negocio/os en los que la empresa opera o quiere operar. De acuerdo con esta definición, el crecimiento empresarial hace referencia a una situación dinámica en el tiempo.

Según Penrose [4] el objetivo específico del crecimiento empresarial perseguido por los directivos es el principal incentivo de toda actividad empresarial. No obstante, la consecución del objetivo de crecimiento pasa necesariamente por el objetivo de supervivencia y por alcanzar un nivel de beneficios satisfactorio. Además la empresa como sistema abierto que es debe adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno lo que le lleva a desarrollar diferentes estrategias de crecimiento.

4.2 Tipos de crecimiento según su dirección

Para establecer una tipología de las estrategias de crecimiento seguiremos la matriz de Ansoff [1]. Este autor fundamenta su clasificación en función de la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a productos como a mercados. Así se identifican dos estrategias básicas que podemos denominar como crecimiento por expansión- que incluye el crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado- y el crecimiento por diversificación.

Estas formas de crecimiento se sintetizan en la Tabla 1

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto
Nuevos mercados	Desarrollo de mercado	Diversificación

Tabla 1: Modalidades de crecimiento empresarial según Ansoff



4.2.1. Crecimiento por expansión

Existe crecimiento por expansión cuando la empresa añade una nueva actividad a aquellas que la empresa ya realiza, compartiendo al menos una de las dos dimensiones de negocio - producto y/o mercado- ya presentes en la empresa,

Así, podemos distinguir tres formas de expansión: penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Crecimiento por penetración en el mercado

A través de la estrategia de penetración la empresa pretende aumentar su volumen de ventas buscando nuevos clientes en el mercado actual para sus productos actuales. Esta estrategia es apropiada cuando el mercado está en fase de crecimiento, ya que entonces es más fácil captar nuevos cliente. Sin embargo, en mercados maduros, aunque también es viable, requiere un mayor esfuerzo económico y es de esperar una reacción hostil de la competencia, ya que en este tipo de mercados, la única forma de conseguir nuevos clientes es arrebatárselos a la competencia.

Lograr una mayor participación en el mercado se puede conseguir a través de políticas de marketing (publicidad, promoción, precio, distribución, descuentos, ofertas,...) que le lleven a los clientes a incrementar el uso del producto, atraer clientes de la competencia, etc.

Este es el tipo de estrategia que utilizan los operadores de telefonía móvil. A través de agresivas estrategias de marketing tratan de lograr nuevos clientes; sin embargo, el esfuerzo que tienen que hacer es muy elevado pues en la actualidad pocos son los consumidores que no disponen de una línea móvil y la única forma de incrementar la cuota de mercado es convencer al cliente de que lo que la empresa le ofrece es mejor que lo que le ofrece la competencia. Esta estrategia también se puede conseguir incrementando la frecuencia de uso de los productos. Un ejemplo sería Petit-suisse (ahora Danoninos) (a mi me daban dos) o Danone (tomar un yogur al día).

Crecimiento por desarrollo de producto

Cuando la empresa opta por este tipo de crecimiento, la empresa ofrece nuevos productos a sus clientes, ya sea porque amplía la línea de productos de la empresa incorporando nuevas características a los existentes de forma que satisfacen mejor las necesidades de los clientes o bien desarrollando nuevos productos que incorporan nuevas funciones y características. Así, el perfeccionamiento de las características técnicas de un producto, la mejora del atractivo estético o el incremento de la



eficiencia y velocidad de un producto estarían dentro de las estrategias de crecimiento por desarrollo de productos.

Un ejemplo de empresa que sigue una estrategia de desarrollo de producto es Apple. Apple ha venido desarrollando este tipo de estrategia durante los últimos 15 años. Cabe destacar su posicionamiento en el año 2007 con la comercialización del Ipod que le permitió además de consolidarse como empresa clave en el estilo de vida digital, aumentar la cuota de mercado en otras gamas de sus productos como su línea de ordenadores portátiles Macs.

Crecimiento por desarrollo de mercado

Con esta estrategia la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados ya sean estos geográficos o nuevos grupos de clientes. Es una estrategia seguida normalmente por las empresas al inicio de una actividad. Una vez comprobado el éxito del producto es relativamente fácil ampliar su comercialización a otros mercados geográficos o a otros grupos de clientes. Un ejemplo de la estrategia de desarrollo de mercado es la de internacionalización a través de la venta de los productos actuales en nuevas áreas geográficas. Así cuando Nutrexpa entra en el mercado chino con su producto estrella Cola Cao bajo la marca Gao-le-Gao (crecer-Feliz-crecer) que actualmente es la marca líder del sector, está realizando una estrategia de desarrollo de mercado y de internacionalización [5].

4.2.2. Crecimiento por diversificación

En esta estrategia de crecimiento la empresa introduce nuevas actividades a las que ya realiza. A diferencia de la expansión de mercado, aquí los nuevos productos/mercados obligan a la empresa a actuar en nuevos marcos de referencia. Cambian los clientes, el producto, los procesos productivos, la tecnología, la competencia, los canales de distribución... En consecuencia, supone casi invariablemente un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectarán a la estructura de la empresa y que representarán una clara ruptura con su trayectoria pasada [6: 379].

Entre los diversos motivos que explican la adopción de estrategias de diversificación pueden destacarse, además de la necesidad de la propia supervivencia de la empresa, los siguientes:

- Disponibilidad de fondos que superan las necesidades de expansión
- Las economías que se derivan de la diversificación son superiores a las que pueden obtenerse mediante la expansión



- Efectuar un mejor aprovechamiento de los recursos (excedentes de capacidad en áreas como I+D, producción, etc.)
- Nuevos descubrimientos o superación de la obsolescencia de algún factor
- Para mantener la reputación o imagen de la empresa
- Mercado tradicional saturado
- Reforzar la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias
- Reducción del riesgo global de la cartera de negocios

Aunque la estrategia de diversificación lleva consigo la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, tanto aquellos como éstos pueden o no estar relacionados de alguna forma con los actuales. A partir de esta consideración, Ansoff (1965) da lugar a la ya clásica **tipología de diversificación** en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes. Este autor distingue cuatro estrategias de diversificación: **horizontal, vertical, concéntrica y conglomerada**. Siguiendo a Guerras Martín y Navas López (2007: 381-382) apuntamos que a pesar de que esta clasificación de Ansoff (1965) está ampliamente extendida, plantea algunos problemas de delimitación que conviene tener presentes. Así, en ocasiones no resulta fácil distinguir entre clientes del mismo tipo y clientes similares, diversificación horizontal y diversificación concéntrica. Por este motivo, se puede hablar también de dos tipos de diversificación básicas: **la estrategia de diversificación relacionada** (que incluye la integración vertical como un caso especial) y **la estrategia de diversificación no relacionada**. La distinción entre ambas categorías tiene su origen en las conocidas categorías de diversificación de Wrigley [2] y Rumelt [3]. Rumelt [3, 7] argumenta que la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Si las anteriores relaciones no existen o son insignificantes, la estrategia de diversificación es no relacionada o conglomerada [6].

Así, en función del grado de relación de las nuevas actividades con las actuales de la empresa, planteamos una nueva clasificación de la diversificación asociando las dos grandes tipologías de Wrigley [2] y Rumelt [3] (relacionada y no relacionada) a las de Ansoff [1]:

- a) *Diversificación relacionada*: la empresa mantiene una cierta relación con la situación anterior a la diversificación, bien sea, por similitud de productos (tecnológica), por similitud de mercados, o por ambas cosas a la vez. De esta forma se aprovechan conocimientos, habilidades o recursos disponibles en la empresa para generar sinergias. Si relacionamos la clasificación de Ansoff [1] con la clasificación de Rumelt [3, 7] observamos que la diversificación relacionada, incluye la diversificación concéntrica, horizontal y vertical.



Diversificación horizontal: la empresa se inicia en actividades al mismo nivel en la cadena de valor, y en consecuencia los nuevos productos son complementarios o sustitutivos de los que ya comercializa. Supone un mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, por lo que generalmente se utilizarán los mismos sistemas de distribución, permitiendo introducir algunos cambios si éstos fuesen necesarios. Es el caso de las empresas lácteas que comienzan a comercializar zumos (sustitutivo) o bollería para el desayuno (complementario). Por ejemplo el Grupo Leche Pascual que además de la leche comercializa Bifrutas (tropical, de galleta María o cereales) y ViveSoy para los que quieran seguir una dieta sana y equilibrada entre otros productos.

Integración vertical hacia atrás o aguas arriba: la empresa pasa a realizar actividades que antes realizaban sus proveedores asumiendo una nueva fase de la cadena de valor. La razón básica de este tipo de diversificación viene determinada por el control de la cadena de valor, aunque los aspectos económicos también pueden influir. En cualquier caso se busca anular la posible dependencia del proveedor. Es el caso de empresas como Apple que tratan de depender menos de Samsung a la hora de fabricar sus chips. Hasta hace bien poco el diseño de estos chips se hacía conjuntamente entre las dos empresas, pero cada día más, Apple trata de dejar de depender tecnológicamente de Samsung asumiendo todo el proceso de diseño y dejando a Samsung la fabricación a escala.

La integración vertical hacia adelante o aguas abajo: supone desarrollar actividades posteriores a los procesos realizados por la empresa que, hasta ese momento son desarrolladas por empresas clientes. El objetivo en esta estrategia es asegurarse el control del proceso de distribución y comercialización del producto. Así diversas empresas textiles han abierto tiendas de su marca para estar más cerca del cliente y controlar mejor todo la cadena de valor (Benetton, Adolfo Dominguez, Carolina Herrera....)

- b) *Diversificación no relacionada:* en este caso los nuevos negocios de la empresa poco tienen que ver con los actuales, por lo que supone un mayor grado de ruptura con la situación anterior a la diversificación, dándose básicamente sinergias de tipo financiero y de dirección. Se corresponde con la categoría de diversificación conglomerada de Ansoff [1], en la que los nuevos negocios no tienen por definición ningún lazo común con la empresa, bien sea vía comercialización o vía tecnología. Este tipo de estrategia corporativa deriva generalmente en estructuras de "holdings financieros".

3M es el ejemplo típico de empresa que sigue una estrategia de diversificación no relacionada ya que fabrica una amplia variedad (gama) de productos; aproximadamente 45.000: papel, celofán, lijas, abonos, material médico, fotocopiadoras, post-it, retroproyectors, etc.



5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos estudiado las diferentes formas de crecimiento basadas en las dimensiones producto/mercado. Hemos partido de la matriz de Ansoff [1] y la hemos adaptado a las tipologías Wrigley [2] y Rumelt [3]. Estas estrategias han sido presentadas ilustrando cada una ellas con ejemplos reales.

6 Bibliografía

- [1] Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill (Traducción al castellano: Ansoff, H.I. 1976. *La estrategia de la empresa*, EUNSA: Pamplona. Capítulo VII).
- [2] Wrigley, L. (1970). *Divisional autonomy and diversification*. Tesis Doctoral, Harvard Business School.
- [3] Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Division of Research, Harvard Business School: Boston, M.A.
- [4] Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- [5] Peris-Ortiz, M; Benito-Osorio, D. *LOS METODOS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES DE NUTREXPA [en línea]*. Casos de Dirección Estratégica de la Empresa L.A. Guerras y J.E. Navas (eds), Thomson-Civitas, 2008, 4ª edición. Casos breves. Código caso: CB-016-ES. Fecha caso: Julio 2010. [Fecha de consulta: abril de 2013]. Disponible en: http://www.guerrasynavas.com/pdf/CB-016-ES_NUTREXPA.pdf
- [6] Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Teoría y aplicaciones. Civitas: Madrid.
- [7] Rumelt, R.P. (1982). Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, 3(4): 359-369.